ستيفن إم. آر. كوفي

بالاشتراك مع ريبيكا آر. ميريل

سرعة الثقة

الشيء الذي يغيِّر كل شيء

تصدير بقلم: ستيفن آر. كوفي

مؤلف «العادات السبع لأكثر الناس تأثيراً»

نقلته إلى العربية: نشوى ماهر كرم الله

العبيكان
Obeikan

سـرعة الثقـة

سرعة الثقة

الشيء الذي يغيِّر كل شيء

تأليف

ستيفن إم. آر. كوفي

بالإشتراك مع

ريبيكا آر. ميريل

نقلته إلى العربية

نشوى ماهر كرم الله

العبيكان
Obeikan

Original Title
THE SPEED OF TRUST
The One Thing That Changes Everything

Authors:
Stephen M.R. Covey
Rebecca R. Merrill

ISBN-13: 978 0 7486 3540 5

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كوفي؛ ستيفن إم آر
سرعة الثقة: الشيء الذي يغيِّر كل شيء./ ستيفن إم آر كوفي؛ ريبيكا آر. ميريل؛ نشوى ماهر كرم الله.- الرياض 1433 هـ
432 ص؛ 16.5× 24 سم
ردمك: 7 - 307 - 503 - 603 - 978
1 - الثقة بالنفس 2 - الشخصية - علم نفس
أ. كوفي، ربيكا آر (مؤلف مشترك) ب. كرم الله، نشوى ماهر (مترجم) ج. العنوان
ديوي: 158.1 رقم الإيداع: 5207 / 1433

الطبعة العربية الأولى 1435هـ - 2014م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر
المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت
www.obeikanpublishing.com
متجر العبيكان Obeikan على أبل
http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

شكر وتقدير

أشعر بامتنان عميق لكل من ساعدني على إخراج هذا الكتاب، وإن إسهامات الآخرين أسرتني. وتعبر كلمات ألبرت آينشتاين بدقة عن مشاعري إذ يقول: «أذكّر نفسي كل يوم بأن جوهر حياتي وظاهرها يقوم على أعمال الآخرين أحياءً وأمواتًا، وأن عليّ أن أبذل قصارى جهدي لأعطي قدر ما أخذت ومازلت آخذ». وهكذا الحال مع هذا الكتاب، فلم يكن ليرى النور دون ما تلقيته من عون من أناس كثيرين أدين لهم بعميق الشكر.

أقدم شكرًا خاصًا للموهوبة ربيكا ميريل؛ لما قدمته من مساعدة رائعة في جميع أجزاء هذا العمل، ولاسيما آراءها الثاقبة في الكتابة. فمن دون مساعدتها المبدعة، كنا سنظل نتكلم عن أفكار هذا الكتاب بدلاً من أن نقرأه.

كذلك أقدم الشكر إلى:

- جريج لينك – وهو صاحب اسم «لينك» في مؤسسة «كوفي لينك»، وصديق وشريك في العمل مدهش وصاحب رؤية – على ما قدمه لي من آراء رائعة، وعلى تعاطفه وتشجيعه وتأثيره.
- باري ريلافورد، وذلك على تعاونه القيم ورعايته وتشجيعه منذ البداية.
- جاري چود، وذلك على أفكاره المميزة وجرأته وإقدامه.

بقية أعضاء فريق مؤسسة كوفي لينك الممتد، وذلك على تعاونهم ودعمهم وتشجيعهم المستمر، وأخص بالذكر ريان كوك، وجوشوا كوفي، وشان كراجون، وتشوك فارنسوورث، وتامي هارمون، وروبين كايلين، وديفيد كاسبرسون، وسوزانا ليونارد، وكيندول لايمان، وتود كينج، وكريج بيس، وكاندي بيركنز، وهولي وايتنج. وأوجه الشكر إلى باحثنا، هان ستايس؛ لعمله الدؤوب واجتهاده، وإلى طبيبتنا المقيمة، دافيا كينج؛ لما

قدمتــه من عون في المراحل الأولى، وإلى ماري وينتز؛ لما قامت به من جهد في النسخة الأولى.

- شقيقتــي سينثيا هولــر؛ لإسهاماتها العدة، ولاسيمــا قصصها وأفكارها التي ساعدت على إضفاء المزيد من الإثارة على هذا الكتاب.
- شقيقتيّ ماريا كولي وكاثرين ساجرز، وذلك على أفكارهما، ومقترحاتهما، ونصائحهما لتحسين مخطوطة الكتاب.
- بام وولش وكيفين كوب على تشجيعي على تنفيذ هذا المشروع.
- محــرري، دومينيك أنفوسو، على ثقتــه بهذا الكتاب منذ البداية، وفريق سايمون وشوستر بأكمله؛ لإسهاماته القيّمة.
- مختلف عملائنا الذين كانوا بمنزلة معمل لتطبيق أسلوب «سرعة الثقة» وإثبــات صلاحيته، وعلــى ما قدمه كثــير منهم من بيانــات وتغذية راجعة – وبصفــة خاصــة للآراء القيمــة المتعلقة «بالثقــة الذكية» التــي عرضتها مجموعــة شديــدة التعاون في سندانص ومن بينهم بيــث ديباولو، وساندي ستاتون، وجوان بوراز.
- عدد كبير ممن قرؤوا المخطوطة في مراحلها المختلفة، وقاموا بمراجعتها، ومــن بينهم بــوب ألين، وبول بروكبانــك، وكيم كابز، وجــين كروثر، وطوم كروم، وديف فيربانكس، ودوتي جاندي، وجوزيف جريني، وبوب جويندون، وجريج جوكيس، وإيريك كروجر، وآني لينك، وكارول مايرو–فيتزر، وأليكس ماندوشيــان، وويل مير، وميتي نورجارد، وفون أورجيل، وتالي باين، وربيكا سولتمان، وبول ساندرز، وستيف شولينبيرجر، ومايكل سيمبسون، وجيمس سكينر، وكارولاين شتراوس، وكايلي تورلي، و تيم ويلش، وتيسا وايت، وليزا ويليام، إذ كان ما قدموه من تغذية راجعة موجهة ومشجعة دائمة أيضًا.

كذلك أقدم جزيل الشكر وامتناني الشديد لوالديّ ساندرا وستيفن آر. كوفي، على تأثيرهما العميــق في حياتي وأفكاري. وأوجه الشكر والتقدير إلى كثيرين من

قـادة الفكر الذيـن أشرت إلى بعضهم في متن الكتاب؛ لمـا كان لهم من تأثير على تفكيري وعلى ما قمت به من تطوير لهذا الكتاب طوال السنوات العشر الماضية.

وقبل هذا وذاك، أحمد الله على نعمه، وعلى ما وهبني من إلهام ودعم شعرت بـه طوال عملي في هـذا المشروع. فإن الله هو واهب كل ما يسبب السعادة والنجاح في حياتي.



المحتويات

الموضوع	الصفحة



تصدير

كيف يمكن لأب أن «يتباهى» بابنه، ويظل جديرًا بالثقة – ولاسيما فيما يتصل بكتاب عن الثقة؟

فكـر في هذا: خلال ثلاث سنوات من تكليف ستيفن بمنصب المدير التنفيذي في شركتـي، مركـز كوفي للقيـادة، وصلت مبيعـات الشركة إلى الضعـف تقريبًا، وتخطـت الأرباح 1200%. وخلال تلك المدة، أنشأت الشركة فروعًا في أربعين دولة مختلفة، ووصلت إلى زيادة في قيمة الأسهم من 2.4 ملايين دولار إلى ما بلغته من قيمـة ماليـة قدرها 160 مليون دولار في أثناء عملية الدمـج التي قادها ستيفن مع شركة «فرانكلين كويست» لإنشاء شركة «فرانكلين-كوفي».

كيـف تم إنجاز ذلك بقيادة ستيفـن؟ بكلمة واحدة – الثقة. فلقد كان ستيفن موضـع ثقة بسبـب شخصيته وقدراته، وقد مدّ هذه الثقـة إلى الآخرين، إذ أطلق الأثـر المتواصل لكون المـرء موضع ثقة، وقد نتج عن منح الثقـة مستوى من الأداء لم نَـرَه مـن قبـل. إذ كان كل واحد تقريبًا ممن عاصروا هـذه الأحداث ينظر إلى التحول بوصفه الخبرة الأبرز، والأشد بهجة، والأشد إثارة في حياته العملية.

وبالمناسبـة، كان ستيفن هو ذلك الابن صاحب تمريـن «الخضرة والنظافة»، الغـر السـاذج الـذي كتبت عنـه في كتابي «**العـادات السبع لأكـثر النـاس فعـالية**» ولســوف تستمتع (كما استمتعت أنا) بقـراءة «روايته للقصة» في هذا الكتاب. ومن وجهـة نظري، وضعت عملية تعلم ستيفـن كيفية الحفاظ على فناء منزلنا «أخضر ونظيفًـا» نموذجًا للتميـز استمر معه حتى الآن، وقد ظهر هذا النموذج في الطريقة التي غيّر بها شركتنا، وفي تنفيذ عدد من مشروعات القيادة والتدريب والاستشارات الناجحة، وفي تأليف هذا الكتاب – كما ظهر في كل شيء آخر قام به.

ثلاثة أسباب تجعلني معجبًا بهذا الكتاب

هناك ثلاثة أسبـاب تكمن وراء اعتقادي بأن هذا الكتاب سيصير من الكتب الكلاسيكيـة: أولها، أنه يضرب الجذور. وثانيهـا، أنه كتاب عميق وعملي وشامل. وثالثها، أنه يبعث الأمل، وسأعلق على كل سبب منها بدوره.

أولاً: هـذا الكتـاب «يضرب الجـذور»، فقد علّمنا هنري ديفيـد ثورو أن «من بـين كل ألف شخص يقطعون أوراق أشجـار الشر، هناك شخص واحد يضرب جذور هذه الأشجار». ويمكنك أن تلمس بسهولة أهمية «ضرب الجذور» في الأبعاد الأخـرى - على سبيل المثـال، حين تقارن بين تأثير الاهتمـام بمنع المرض ومجرد علاجه، أو منع الجريمة ومجرد فرض القانون. ففي هذا الكتاب، تبدأ إدراك ذلك في مجال الأعمال التجارية، حين لا يكون التركيز على التواؤم، وإنما على الاقتراب مـن الكمال عن طريق تكوين شخصية أخلاقية، ودافعية تتسم بالشفافية، وقدرة هائلة على إيجاد نتائج قوية عظيمة.

مـن المفارقات التـي رأيتها، من خـلال خبرتي في أنحاء شتى مـن العالم، أن «قانون ساربينيس - أوكسلي - أو ما شابه) قد صرف النظر عما سمّي خطأً بالأمور المعنويـة، مثل الثقة. فلقد احتل مسؤولو الشؤون الماليـة وفاحصو الحسابات مكان الصـدارة بدلاً عن العاملين في مجال التنميـة البشرية، والعاملين في مجال الموارد البشريـة ذوي العقول الإستراتيجية. وفي الوقت نفسه، فـإن أحد أشد الموضوعات سخونة اليوم هو الأخلاق - مناقشات الأخلاق، ومنهج الأخلاق، وتدريب الأخلاق، وقواعد الأخلاق. ويبين هذا الكتاب أنه على الرغم ما للأخلاق من أهمية وضرورة جوهريـة، فإنها وحدها لا تكفي على الإطلاق. ويبين أن مـا يسمى بالأمور المعنوية صلبـة وقابلـة للقيـاس، وتؤثر على كل شـيء في العلاقـات والمؤسسـات والأسواق والمجتمعـات؛ فالنجاح المـالي يأتي من النجاح في السوق، والنجـاح في السوق ينتج عن النجاح في مجال العمل، والثقة هي جسد كل هذا وروحه.

وهـذا الكتـاب لا يفـوق كتابـي فحسب، بـل يتفوق علـى أي كتـاب قرأته عن موضـوع الثقة، وإنه يتجاوز مسألة السلـوك الأخلاقي في القيادة، ويتخطى مجرد «الإذعـان». إنه يتغلغل في أعماق «القصد» الحقيقي، وأجندة قلب المرء، ثم في نوع «القـدرة» التي تستحق الثقة العامة دائمًـا. فكر فحسب فيما إذا كنت تعرّف الثقة بأنها ائتمان متبادل، أم ولاء، أم سلوك أخلاقي، أو ما إذا كنت تتعامل مع ثمارها الخاصـة بالتفويض، والعمل الجماعـي، والتعـاون، أم لا، فإن الثقـة هي الجذر الأساسي، وإنها مصدر فاعليتنا.

في أثنـاء قراءتك هذا الكتاب، ستجده يحثك على التفكير مثل «عالم اجتماع البيئـة»، حتى يمكنك إدراك العلاقات بين الأشيـاء جميعًا، وكيف أن الثقة تتجذر جوهريًـا في كل الأمور، ويوفر هذا منظورًا متسعًا، وعمليات متتابعة لتحويل ثقافة قلة الثقة إلى ثقافة توافر الثقة.

ثانيًـا: يقدم هـذا الكتاب نموذجًا عميقًا وعمليًا وشامـلاً للثقة. فهو يأخذك عبر أسلوب استكشافي إلى «خمس موجات للثقة». وإنه يتحرك، مثل حصاة ألقيت في بركة، مـن الذات إلى العلاقات بالآخرين، إلى العلاقات مع كل المعنيين بالأمر بما في ذلك المجتمع نفسه. ويبين الكتاب، من خلال التوضيح القوي العملي، كيفية تطبيـق المبادئ بصـورة شاملة، سـواء أكان ذلك على المستـوى الشخصي، أم في علاقـة شخص بآخر، أم في إطار أسرة أم مدرسة أم مستشفى أم وزارة حكومية، أم وحدة عسكرية أم مؤسسة «لا تهدف إلى الربح».

ثالثًا: يبعث هذا الكتاب «الأمل». فعندما تتابع القراءة عبر فصوله المختلفة، تبدأ الشعور بالتفاؤل، وتحس بأنه مهما كان الموقف أو مهما تضاءلت الثقة، يمكنك أن تصبح عاملاً فعالاً في إقامة الثقة أو استعادتها، وفي بناء العلاقات، وينبغي ألا يستغرق ذلك الأمر «أبد الدهر».

وفي حـين يعرض ستيفـن قصصه الخاصة وقصـص الآخرين عن الالتفاف حول المواقـف البغيضة والمكلفـة والمسمومة والسخيفة، تشعر أنـت بالثقة والقوة، وترى أن بإمكانك أن تفعل ذلك، وبأنك تريد أن تفعله، وتفعله ببراعة.

العامل الأساسي في الاقتصاد العالمي

عندما تنتقل بسرعة إلى واقع عالمي به اعتماد متبادل أكثر شفافية، تصبح للثقة أهمية أكبر كثيرًا عما كانت قبل ذلك في مجال العمل. وقد أوضحت تعاملاتي مع كبار رجال الأعمال حول العالم، على نحو مطّرد، أن «السرعة في السوق» هي الآن السلاح التنافسي الأساسي.

إن انخفاض الثقة يسبب الخلاف، سواء أكان سببها سلوكًا غير أخلاقي، أم سلوكًا أخلاقيًا، لكنه غير كافٍ (لأن النيات الحسنة وحدها لا يمكن أن تكون عوضًا عن سوء التقدير). وانخفاض الثقة هو أكبر خسارة في الحياة، وفي المؤسسات بأنواعها، ومن بينها الأسر. وإن انخفاض الثقة يوجد أجندات خفية، وسياسات وصراعات بين الأشخاص، ومنافسات بين الأقسام، والتفكير بطريقة المكسب والخسارة، والتواصل بأسلوب دفاعي ووقائي - ويقلل كل ذلك من سرعة الثقة. فانخفاض الثقة يبطئ كل شيء - كل قرار وكل اتصال وكل علاقة.

من ناحية أخرى، تنشأ السرعة عن الثقة، وأهم مفتاح لبناء الثقة، كما يشير ستيفن، هو «النتائج» إذ ينشأ عن النتائج إخلاص دائم، وتحث النتائج على ثقافة الربح وتلهبها. كذلك، فإن ثبات النتائج لا يحقق تزايدًا في تكرار العملاء طلباتهم وحسب، بل يحثهم أيضًا على أن يوصوا الآخرين بالتعامل معك باستمرار. ومن هنا يصبح عملاؤك هم مشجعيك الأساسيين، كما يصيرون هم مسؤولي المبيعات والتسويق الأساسيين لديك. إضافة إلى ذلك، تحوز النتائج ثقة القوى العاملة والمديرين التنفيذيين الذين يتمتعون بعقلية عملية، كذلك تضع النتائج الثابتة الممولين تحت المظلة الرئيسة بوصفهم شركاء إستراتيجيين لهم أهمية قصوى في هذه الطبقة العالمية الجديدة - القائمة على عامل المعرفة والاقتصاد العالمي.

إن الثقة تشبه الطبقة الصخرية المائية - البركة المائية الهائلة التي تقع تحت سطح الأرض، وتغذي كل الآبار تحت سطح الأرض. وفي العمل التجاري، وفي الحياة، غالبًا ما تسمى هذه الآبار تجديدًا، أو فرقًا تكميلية، أو تعاونًا، أو

تفويضًا أو دراسة أبعاد الشخصية، أو غيرها من التعبيرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أو الإخلاص الدائم، أو ما إلى ذلك من المبادرات الإستراتيجية. وتغذي هذه الآبار نفسها أنهار التفاعل الإنساني وقنواته، والعمل التجاري، وعقد الصفقات. وهي تمنح جودة الحياة باستمرار لكل العلاقات، ومن بينها العلاقات الأسرية، والعلاقات بين الدوائر أو الأقسام، وعلاقات العميل والممول اليومية – وفي الواقع، هي أي جهد من شأنه أن يحقق مساهمة قابلة للزيادة.

كلمة أخيرة

هذا كتاب سلس القراءة، وهو تناول عملي قابل للقياس لموضوع يناسب العصر إلى حد بعيد في هذا «العالم المسطح» الجديد الذي نعيش فيه الآن. ولا تنبع أفكار الكتاب من مجرد خبرات شخصية ومتوارثة، وإنما يقوم على بحث إمبريقي يدلل على أن سرعة الثقة يمكن أن تدخل في الحسابات الخاصة بكل القياسات المهمة داخل المؤسسة والعلاقات والقياس هو ما يجعل هذه المادة جادة وعملية ولها مصداقية.

إن رؤية ستيفن، وهو يحفر إلى عمق أكبر كثيرًا، ويتجاوز تفكيري أنا شخصيًّا، ويضيف رأيًا ومعرفة جديدين، جعلني شديد الفخر، ومتواضعًا بامتنان في الوقت ذاته. وبالنسبة إلى أهم احتياجات الحياة وموضوعاتها – الثقة – أعتقد أن ستيفن قد صعد إلى قمة جديدة، بوصفه قدوة وقائدًا يتمتع بجدية وبراعة في التفكير، على حد سواء.

أتمنى أن تستمتع بالقراءة، وتستفيد منها، كما فعلت أنا.

ستيفن آر. كوفي



• الشيء الذي يغيّر كل شيء

هنــاك شــيء واحــد مشترك بــين كل الأفــراد والعلاقات والفــرق والأسر والمؤسســات والــدول والاقتصــاد والحضــارات في أنحــاء العالم شتــى - شيء واحد، إن زال، فسيدمر أقوى الحكومات، وأنجح الأعمال التجارية، وأكثر أنواع الاقتصاد ازدهارًا، وأشد القادة تأثيرًا، وأعظم الصداقات، وأقوى الشخصيات، وأعمق أنواع الحب.

أمــا إذا نمــا هذا الشيء، وارتفع، فيمكنه إيجــاد نجاح لا نظير له ورخاء لا يضاهــى في كل بعد مــن أبعاد الحياة. ذلك على الرغم مــن أنه أقل الإمكانيات فهمًا، وأكثرها تعرضًا للإهمال، وأشدها تعرضًا للتهوين في عصرنا.

هذا الشيء هو الثقة.

والثقة تؤثر علينا 24 ساعة في سبعة أيام في 365 يومًا في السنة. وهي أساس كل علاقة، وكل تواصل، وكل مشروع، وكل مضاربة تجارية، وكل عمل نشارك فيه، وتؤثر على جودة كل ذلك. وإنها تغير نوعية كل لحظة حاضرة وتغير مسار ونتائج كل لحظة مقبلة في حياتنا - على المستويين الشخصي والمهني على حد سواء.

وعلــى عكس ما يعتقد معظم الناس، الثقة ليست صفة عادية مجردة يمكن أن تكــون لديك أو لا تكون، بل إنهــا أساس براجماتي ملموس قابل للتنفيذ يمكن أن تبنيه بصورة أسرع كثيرًا مما يمكن أن تتصور.

وفي حــين أن فضائح الشركات، وتهديــدات الإرهابيين، وسياسات المكاتب، والعلاقــات المنهارة سببــت انخفاض الثقة على جميع الجبهــات تقريبًا، فإنني أؤكــد أن القدرة علــى بناء الثقة وتنميتهــا ومنحها واستعادتهــا ليست جوهرية لسعادتنا الشخصية وبين-الشخصية وحسب؛ بل إنها القدرة الأساسية للقيادة في الاقتصاد العالمي الجديد.

إنني مقتنع أيضًا أنه لا سرعة تعادل سرعة الثقة في أي موقف. وعلى عكس الاعتقاد السائد، الثقة أمر يمكنك التأثير فيه، وفي الواقع، يمكن أن تتقن عملية بنائها.

لا سرعة تعادل سرعة الثقة

✍ *تتولد السرعة حينما... يتبادل الناس الثقة بحق.*

إدوارد مارشال

✍ *إن لم تكن سريعًا، فأنت ميت.*

جاك ويلش

لن أنسى مطلقًا تجربة مررت بها قبل سنوات عدة، حين عملت في مهمة قصيرة محددة في شركة كبرى للاستثمار المصرفي في مدينة نيويورك. كنا قد خرجنا لتونا من اجتماع مجهدٍ للغاية، اتضح في أثنائه أن هناك مسائل خطيرة تتعلق بالثقة الداخلية. وكانت هذه المسائل تبطئ سير الأمور، وتؤثر على التنفيذ تأثيرًا سلبيًّا. وقد أسرّ إليَّ أكبر المسؤولين أن «هذه الاجتماعات خلل وظيفي ومضيعة للوقت. فإنني لا أثق في «مايك» ولا أثق في «إيلين». في الواقع، أجد صعوبة في الثقة بأي شخص في هذه المجموعة». قلت: «حسنًا، لماذا لا تحاول العمل على زيادة الثقة؟» فالتفت إليَّ، وأجاب بجدية: «اسمع يا ستيفن، يجب أن تفهم شيئًا: إنك إما تثق أو لا تثق، ونحن لا ثقة بيننا، وهذا أمر ليس بوسعنا ما نفعله حياله».

إنني لا أوافق على ذلك مطلقًا. ففي الواقع، أقنعتني حياتي الشخصية وممارسة العمل التجاري، على حد سواء، طوال العشرين عامًا الماضية، أن بوسعنا فعل «الكثير» حيال ذلك. «فبوسعنا» زيادة الثقة – أسرع كثيرًا مما نتصور – وسيكون لذلك أثر هائل، على جودة حياتنا والنتائج التي يمكننا تحقيقها، في آن واحد.

✍ *يمكن أن يكون لديك كل الحقائق والأرقام، وجميع الدلائل المؤيدة، وكل ما تريده من موافقات، لكن إن لم تستحق الثقة وتنالها؛ فلن تصل إلى أي شيء.*

نيل فيتزجيرالد، رئيس شركة يونيليفر السابق

قضايا الثقة تؤثر على كل فرد

عندما أتحدث إلى الجمهور في أنحاء العالم عن سرعة الثقة، أسمع باستمرار عبارات تعبر عن الإحباط والتثبيط، مثل:

- لا يمكنني تحمل سياسات العمل. وأشعر بأن أقراني يعرقلونني. ويبدو الأمر كأن كل شخص لا يعنيه إلا نفسه، وسيفعل أي شيء ليتقدم.
- لقد عانيت حقًّا في الماضي، فكيف يمكنني أن أثق في أي شخص لدرجة أن يكون لي علاقة حقيقية به؟
- إنني أعمل في مؤسسة تغوص في مستنقع من البيروقراطية، وتستغرق الأمور دهرًا لتتم، فلكي أشتري قلم رصاص عليّ أن أحصل على تصريح!
- كلما كبر أبنائي، قل إصغاؤهم لما أقول. ماذا يمكن أن أفعل؟
- أشعر بأن إسهاماتي في العمل نادرًا ما يُعترف بها أو تقدر.
- بسبب حماقتي، خنت ثقة شخص يهمني للغاية، فإذا كان في مقدوري أن أضغط على زر «الرجوع إلى الخلف» وأتخذ قرارًا مختلفًا، فسأفعل في لحظة. لكنني لا أستطيع ذلك، فهل ستكون لدي ذات يوم القدرة على إعادة بناء العلاقات؟
- عليّ أن أسير فوق قشر بيض في العمل، فإذا قلت ما أعتقده حقًّا، فسيفصلونني... أو على الأقل سيستبعدونني.
- رئيسي يدقق في التفاصيل جدًّا بالنسبة إلي ولغيري في العمل. ويعاملنا كأننا لسنا أهلاً للثقة.
- مع كل الفضائح والفساد والانتهاكات الأخلاقية في مجتمعنا اليوم، أشعر كأن شخصًا ما قد سحب البساط من تحت قدميّ. ولا أعرف فيما – أو فيمن – أثق بعد الآن.

وهكذا، ماذا ستفعل إذا مررت بواحد من هذه المواقف – أو بأي موقف يسبب فيه انعدام الثقة سياسات وبيروقراطية أو حتى مجرد إبطاء سير الأمور.

هــل ستقبل هــذا بوصفه ثمن ممارسة العمل التجــاري؟ أم أن بإمكانك فعل شيء لمواجهة ذلك أو حتى تغييره؟

إننــي أؤكد أنك «تستطيع» أن تفعـل شيئًا حيال ذلك. وفي الواقع، بتعلم كيفية بنــاء الثقــة وتنميتها ومنحهــا واستعادتها، يمكن أن تحوّل مســار ذلك وكل لحظة مقبلة في حياتك على نحو إيجابي وفعال.

✍ *إن الأسلوب والتقنية أمران مهمان، لكن إضافة الثقة هي قضية العصر.*

طوم بيترز، كاتب في مجال الأعمال التجارية

فهم الثقة

إذن، مــا الثقة؟ بدلاً من تقديم تعريف معقــد، أفضّل استخدام كلمات جاك ويلشـ، المدير التنفيذي السابق لشركــة جنرال موتورز، إذ قال: «إنك تعرفها حين تشعر بها».

بعبــارة أبسـط: «الثقة تعنــي الائتمــان»، أي الطمأنينة، ونقيضـ الثقة – أي عــدم الثقــة – هو الشك. وعندما تثـق في الناس فإنك تأتمنهــم، وتؤمن بأمانتهم وقدراتهــم. وحين لا تثـق في الناس فإنك تشك فيهم – في أمانتهم أو في أجنداتهم أو في قدراتهــم، أو في سجلهم الشخصــي. فالأمر في غاية البساطة، ونحن جميعًا لدينــا خبرات تثبت الاختلاف بين العلاقات التي تُبنى على الثقة، والعلاقات التي تُبنى على عدم الثقة. وتوضح لنا هذه الخبرات أن الفرق ليس بسيطًا، بل شاسعًا.

فكــر الآن مدة دقيقــة في شخص تربطك به علاقة ثقــة شديدة – ربما يكون رئيسًــا في العمــل أو زميــلاً أو عميــلاً أو زوجًــا أو أحد الوالديــن أو أخًــا أو ابنًا أو صديقًا. صف هذه العلاقة، ما شكلها؟ ما إحساسك بها؟ وكيف تتواصل فيها على نحو جيد؟ ومدى السرعة التي يمكنك بها إنجاز الأمور؟ وإلى أي حد تستمتع بهذه العلاقة؟

والآن فكر في شخص تتسم علاقتك به بضعف الثقة. مرة أخرى يمكن أن يكون هذا الشخص أي شخص في العمل أو في البيت. صف هذه العلاقة، ما شكلها؟ ما إحساسك بها؟ ماذا عن التواصل؟ هل يتم بسرعة وحرية... أم أنك تشعر كأنك تسير باستمرار في حقل ألغام، ويساء فهمك دائمًا؟ هل بعملكما معًا تُنجز الأعمال بسرعة، أم أن الأمور تستغرق وقتًا أطول وطاقة أكبر من اللازم للوصول إلى اتفاق والتنفيذ في آخر الأمر؟ هل تستمتع بهذه العلاقة... أم تراها علاقة مملة ومزعجة ومرهقة؟

إن الفرق بين علاقة الثقة المرتفعة وعلاقة الثقة المنخفضة فرق واضح ملموس!

ولنأخذ التواصل بوصفه مثالًا: ففي العلاقة التي ترتفع فيها الثقة يمكن أن تخطئ فيما تقول، ومع ذلك سيفهم الناس مقصدك. أما في العلاقة التي تنخفض فيها الثقة، فيمكن أن تكون محددًا، بل شديد الدقة، لكنهم يسيئون تفسير ما تقول.

هل يمكنك أن تبدأ تصور ما سيحدث من اختلاف، لو كنت قادرًا على أن تزيد قدر الثقة في العلاقات الشخصية والمهنية المهمة في حياتك؟

✍ *لا يمكنك النجاح بلا ثقة، فكلمة الثقة تضم تقريبًا كل شيء يمكن أن تناضل من أجله ليساعدك على النجاح. واذكر لي أي علاقة إنسانية تنجح من دون الثقة، سواءً كانت علاقة زواج أو صداقة أو تفاعلًا اجتماعيًا، وعلى المدى الطويل ينطبق هذا الأمر على الأعمال التجارية، ولاسيما التي تتعامل فيها مع الجمهور.*

جيم بيرك، رئيس شركة جونسون آند جونسون
ومديرها التنفيذي سابقًا

البوتقة

كانت إحدى الخبرات المكونة للشخصية إلى حد بعيد هي تلك التي مررت بها شخصيًا فيما يتصل بتنمية الثقة قبل سنوات عدة نتيجة للدمج بين شركة «فرانكلين كويست» و«مركز كوفي للقيادة» لتكوين «شركة فرانكلين كوفي». وكما

يعرف كل من مر بعملية دمج أو بعملية ضم، هذه الأمور ليست سهلة على الإطلاق؛ فللشركة المدمجة مواطن قوة هائلة، فلدينا أناس ممتازون ومحتوى ممتاز وعملاء مخلصون وأدوات غزيرة الإنتاج، لكن ثبت أن اختلاط الثقافتين تحدٍّ هائل.

وبوصفي رئيس وحدة التدريب والتعليم بالشركة، سافرت إلى واشنطن العاصمة لأتحدث إلى نحو ثلث مستشارينا عن إستراتيجية القسم، لكن الاجتماع الذي كان ينبغي أن يجعلني أتطلع للمستقبل بأمل، جعل معدتي تضطرب فعلاً.

قبل ذلك بأسابيع عدة، قام المدير التنفيذي الجديد للشركة – وكان محبطًا (مثلنا جميعًا) بسبب المشكلات والخلافات التي لا حصر لها، والتي هاجمت من جميع النواحي ما يبدو دمجًا واعدًا– بعقد اجتماع لكل مستشاري الشركة. وفي محاولة «لإخراج» كل فرد من همومه، حدد صيغة يكون علينا فيها، بوصفنا كبار المسؤولين، أن نصغي، من دون تعليق، إلى أي شيء يريد أي شخص أن يقوله. فتحول الاجتماع المحدد له أربع ساعات إلى جلسة «كئيبة» استمرت عشر ساعات. وعلى الرغم من أنه لم يكن مسموحًا لأحد بأن يعدّل أو يصحح أو يذكر السياق أو يجلب معلومات مفقودة، أو يناقش الجانب الآخر من القضايا المطروحة، أو حتى يبين ما في الموضوع من أزمات، كانت نسبة ضئيلة فقط مما قيل تتسم بدقة سياق حقيقية. فقد كان معظم ما يقال يساء تفسيره، أو ينطوي على تلاعب مبدئي بالحقائق، وكان بعضه أخطاء صريحة. وكانت هناك افتراضات وشكوك واتهامات وإحباطات، وبوصفنا كبار المسؤولين كنا نوافق على مضض على صيغة لا يسمح لنا فيها بأن ننطق كلمة واحدة.

في النهاية، عقدنا أكثر من عشرة اجتماعات من هذا النوع، وكانت التجربة برمتها قاسية، وبحكم منصبي القيادي، توليت مسؤوليتها كاملة بصفة شخصية. وبسبب خبرتي في وول ستريت، كنت أعرف أن عملية الدمج تكون دائمًا صعبة، لكنني كنت أرى أن بوسعنا أن نقوم بما يجب عمله لإنجاح عملية الدمج هذه.

كانـت المشكلـة أنني وضعـت افتراضات أكثر مـن اللازم، وفشلـت، بطريق الخطـأ، في التركيز على بناء الثقة في الشركة المدمجة حديثًا، وذلك لاعتقادي أن سمعتي ومصداقيتي أمر مفروغ منه بالفعل. لكن الواقع كان مختلفًا، ونتيجة لذلك كان نصـف عدد الناس يثقون بي والنصف الآخر لا يثـق بي. وكان الأمر منقسمًا تقريبًـا بين «حزبي» كوفي وفرانكلين. فكان التابعون لحزب كوفي، الذين يعرفونني جيـدًا وعملوا معي، يرون قراراتـي في الأساس محاولة مخلصة لاستخدام معايير خارجيـة موضوعية في كل قرار، ولـلأداء الأفضل للعمـل – وليس محاولة لفرض أجنـدة «كـوفي»... التي كنت، في الواقع، أتراجع أحيانًا عـن أمور معينة لأتجنبها. أمـا من لا يعرفوننـي، ولم يعملوا معي، ولا يثقون بي، فكانوا يفسرون كل قرار على محمل عكسي تمامًا.

في إحـدى الحـالات، على سبيل المثـال، أثير سؤال يتعلـق باستخدام «منتجع صندانـس» في أحـد برامجنا الخاصة بتطوير القيـادة. وكان من الصعب نوعًا ما العمـل في «صندانـس» ما جعـل البعض يشعر بـأن علينا نقل البرنامـج إلى موقع آخـر. وكان مدير البرنامج يرغب بشـدة في الإبقاء عليه في «صندانس» لأن المكان يروق للعملاء، وإن البيانات المالية أظهرت أن دخلنا في كل برنامج أقيم هناك زاد بنحـو 40% عن أي موقـع آخر. فقلت: «لأن ذلك أفضل مـن الناحية الاقتصادية، ولأن مدير البرنامج يوصي بشدة بالإبقاء عليه هناك، فسنجد وسائل أفضل للعمل فيه». وكان ذلك مثالاً لقرار العمل الحاسم الذي افترضت أن الناس سيفهمونه.

لكن هؤلاء الذين لا يثقون لم يفهموا، فظنوا أنني أحاول فرض أسلوب «كوفي»؛ بل لقد كان البعض يتساءل إذا كنت أنفذ نوعًا من الاتفاقات السرية لأنني، بوصفي مسؤولاً كبيرًا، طُلب مني أن أقوم بدور بلا مقابل مادي في الهيئة الاستشارية لمسرح الأطفـال في «صندانس»، وشك عدد كبير منهم في دوافعي. وبسبب قلة الثقة، كان الشعور هو«لا بد أن هناك أجندة خفية في الأمر».

✍ *في اللحظة التي تثار فيها شكوك حول دوافع شخص ما، يصبح كل ما يفعله فاسدًا.*

ماهاتما غاندي

في موقف آخر، اتخذت قرارًا بنقل «رون»، وهو قائد موهوب للغاية ينتمي إلى شركة كوفي، إلى منصب مختلف لأنه، مثل كثير منا، حاصرته سياسات الدمج، فساعد على انقسام المعسكرين. فقررت أن أتجه إلى خارج المؤسسة، بحثًا عن بديل لرون، حتى لا يكون ثمة توجه لأن يكون المدير الجديد شخصًا ينتمي إلى «كوفي» أو إلى «فرانكلين».

حينما أعلنت ذلك، تصورت أن محاولتي لإيجاد موهبة جديدة ستروق للناس، لكن لم يسمع أحد من بين هؤلاء الذين لا يثقون بي حتى الجزء بإحضار شخص من الخارج ليحل محل رون بوصفه مديرًا، وكان كل ما سمعوه هو أنه سيبقى في الشركة، وكانوا يرغبون في رحيله عنها.

كان يساء تفسير أفعالي مرة تلو المرة، وكانت دوافعي محل شك، على الرغم من أنني كنت أشرك أناسًا من كلا المعسكرين كوفي وفرانكلين – في اتخاذ القرارات. وكما يمكن أن تتصور، افترض البعض ممن لا يعرفون أي شيء عن سجلي المهني ونتائجي، أن السبب الوحيد الذي جعلني في موقع القيادة هو مجرد أنني ابن ستيفن آر. كوفي، أما أنا فليس لي مصداقية خاصة.

نتيجة لكل هذا كان عليّ أن أتخذ قراراتي على نحو أبطأ كثيرًا. وكنت أحاول أن أضع تصورًا لاحتمالات تفسير أي قرار وفقًا لإحدى الثقافتين. وبدأ القلق يساورني بشأن النظريات والعادات البالية والمخاطرة. فبدأت ألعب لعبة سياسية لم ألعبها قط من قبل؛ لأن ذلك لم يكن من أساليبي آنذاك.

عندما فكرت في كل ما حدث، أدركت أنني إن لم أعالج القضايا الصعبة بحسم، فسيستمر الموقف الراهن إلى الأبد – وربما يزداد سوءًا. وكان لا بد أن يكون كل قرار أتخذه متوقعًا وسياسيًّا، وكان تنفيذ أي شيء يشبه محاولة السير

فوق مواد لزجة. كنا نواجه بيروقراطية وسياسات وعدم التزام، وكان هذا يبدد قدرًا هائلاً من الوقت والطاقة والمال، وكان الثمن فادحًا.

إضافة إلى ذلك، سألت نفسي: ما الذي لا بد أن أفقده، بالنظر إلى سير الأمور على هذا النحو من السوء؟

ومن ثم، حين توجهت إلى اجتماع المستشارين، في ذلك اليوم في واشنطن العاصمة، قلت بادئ ذي بدء: «اسمعوا، لقد جئنا إلى هذا الاجتماع لنتحدث عن الإستراتيجية. فإذا كان هذا هو ما تريدون الحديث عنه، فسنتحدث عنه. أما إذا كنتم تريدون الحديث عن مشكلات الدمج التي تشغل أذهانكم، فسنتحدث عنها، وسنتحدث عن أي أسئلة صعبة تراودكم: من سيبقى، ومن سيرحل؟ من سيتخذ القرارات وما هي؟ ما المعايير التي سيتم استخدامها؟ ما سبب أننا لسنا على اطلاع كافٍ؟ ما العمل إن لم نثق في صانعي القرار؟ ما العمل إن لم نثق بك أنت يا ستيفن، في اتخاذ بعض القرارات؟».

في البداية، ذهل الناس لأنني أثرت هذه المسائل الشائكة، بما فيها نظرتهم لي شخصيًّا... وكان كثير منهم يتساءلون عن أجندتي الحقيقية؟ لكنهم سرعان ما أدركوا أنني لم أكن أخفي أي شيء، وأنني كنت شفافًا وغير متحيز. كان بوسعهم أن يقولوا: إنني أردت أن أوضح الأمور في الأساس. وفي أثناء سير الاجتماع استطاعوا أن يدركوا أنني لم أكن أعمل طبقًا لأي أجندة خفية، وأنني كنت أحاول مخلصًا أن أفعل ما في صالح العمل.

وكما ظهر في النهاية، تحول الاجتماع المحدد له ساعة واحدة إلى مناقشة استغرقت يومًا كاملاً لما يشغلهم: أي المباني سنستخدمها؟ أي سياسة أجور سنتبعها؟ أي نموذج مبيعات سنتبناه؟ هل أنت يا ستيفن، قادر بالفعل على اتخاذ هذه القرارات؟ ما سجلك الشخصي؟ ما معاييرك؟

اعترفت بصراحة أن هذه الأمور تمثل تحديًا. وأشركتهم بلا تحيز في التفكير في القرارات وأساسها المنطقي وعملية صنعها أو اتخاذها، وأشركتهم في

كل البيانــات التي استطعت أن أشركهم فيهــا، وإذا لم يمكن إشراكهم فيها، كنت أشــرح سبب ذلك، وأصغي إلى آرائهــم، وأحاول فهمها، وقد تعهدت بإجراء بعض التعديلات بناء على توصياتهم.

في نهايــة اليــوم، كان هناك شعــور متجدد بالأمل والإثــارة. وقد قال لي أحد المشاركين: إنني في يوم واحد حزت ثقة أكبر مما حدث في الشهور الكثيرة السابقة. وأدركــت أن ذلــك، أكــثر من أي شيء آخــر، كان نقطة انطــلاق، واعتراف بقيمة تواصلنــا الشفــاف. كذلك أدركت أن الاختبار الحقيقــي، مع ذلك، يمكن أن يكون كيفية متابعة الأمر من جانبي، وعلى الأقل الآن، تمكن النـاس من رؤية سلوكي بعين جديدة، لا تفسدها عدسات قلة الثقة.

ذاع أمــر مــا ورد في هذا الاجتمــاع، وخلال الشهور القليلــة اللاحقة، تمكنت مــن الاجتماع بمستشارين آخرين، وخضت العمليــة نفسها، وحصلت على النتائج نفسهــا. فاتبعــت إجــراءً مماثلاً مع مجموعــات وأقسام أخــرى. وفي غضون مدة قصيرة جدًّا، استطعنا بناء الثقة في وحدة عملنا بأسرها. وبقدر اهتمام وحدتي، غــيرت هذه الثقــة المتزايدة كل شيء تغييرًا شديدًا. وصــار بوسعنا زيادة السرعة وخفض التكلفة وتحسين النتائج في كل المجالات.

وعلى الرغم من أنني في آخر الأمر تركت شركة «فرانكلين كوفي» لأبدأ نشاط شركتــي الخاصة وتأليــف هذا الكتاب، يسعدني أن أقــول: إنهم واجهوا العواصف التــي سببهــا دمج الشركتــين، وإن الأمــور تسير اليــوم على خير ما يــرام. وعلى المستوى الشخصي، ساعدتني التجربة برمتها على فهم الثقة بدرجة أكثر وضوحًا من مدة ما قبل الدمج، حين كانت الثقة مرتفعة، والأحوال طيبة.

أولاً: عرفــت أننــي بالغــت في افتراضاتي، فقــد افترضت أنني أثــق بالنـاس في حــين أنني لم أكــن أثق بهم في الواقــع. وافترضت أن الناس علــى علم بسجلي الشخصي وسجل مركز كوفي للقيادة، ولم يكن ذلك صحيحًا. وافترضت أنني عند

إثارة المسائل الشائكة في اجتماعاتي الخاصة وباتخاذ القرارات على أساس معيار موضوعي خاص بالعمل التجاري، سيعدّ ذلك من مناقبي، ولم يكن ذلك صحيحًا.

كذلك أدركت أنني كنت ساذجًا على المستوى السياسي. نعم، اقترفت أخطاءً، لكنني لم أرتكب الأخطاء التي كنت أتهم بارتكابها. وكان أفدح ما ارتكبت من أخطاء هو أنني لم أكن أكثر فاعلية في بناء الثقة وتنميتها. ونتيجة لذلك، كانت خبرتي مباشرة في عواقب انخفاض الثقة، والنتائج الاقتصادية والاجتماعية العصيبة الخاصة بالربح والخسارة.

إضافة إلى ذلك، عرفت أن الثقة بالفعل تغير كل شيء. فما أن تُبنى الثقة - بوصفها صفة أصيلة - وتبنى الثقة القائمة على الكفاية، حتى توضع كل الأمور في نصابها.

أزمة ثقة

لستَ في حاجة إلى بحث مضنٍ لتدرك أن لدينا، بوصفنا مجتمعًا عالميًّا، أزمة ثقة واضحة. تأمل عناوين هذه الصحف الصادرة حديثًا:

- «موظفو «نيوموتو»: لا تثق بأحد».
- «حث الشركات على إعادة بناء الثقة».
- «كل طرف يخون ثقة الآخر».
- «توجيه الاتهام إلى عشرين من المضاربين في سوق الأوراق المالية بنيويورك».
- «يجب تعزيز الأخلاق لإعادة بناء ثقة الناس».
- «العلاقات تنهار حين تتضاءل الثقة».
- «بمن تثق اليوم؟»

تكشف عناوين الصحف علامات الحقيقة الواضحة «ضعف الثقة في كل مكان». وهي تتوغل في مجتمعنا العالمي، وأسواقنا ومؤسساتنا وعلاقاتنا، وحياتنا

الشخصيــة، وتولــد الشك والارتيــاب، وتصبح دائمــة الوجود، وينتــج عنها دورة انحدارية باهظة التكلفة.

تأمــل مجتمعنا بصفة عامة، تجد أن الثقة في كل المؤسسات المجتمعية تقريبًا (الحكوميــة والإعلاميــة والتجاريــة ومؤسسات الرعايــة الصحيــة ودور العبادة والأحزاب السياسية) أضعف إلى درجة خطيرة مما كانت عليه في الجيل السابق، وفي حالات عدة تظل عند معدلات منخفضة انخفاضًا حادًّا. ففي الولايات المتحدة، علــى سبيل المثال، أظهر استطلاع «هاريس» عام 2005 أن 22% فقط ممن شملهم الاستطــلاع يميلون للثقة بوسائل الإعــلام، و8% فقط يثقون بالأحزاب السياسية، و27% فقط يثقون بالحكومة، و12% فقط يثقون بالشركات الكبرى.

وربما كان الأكثر دلالة من ذلك هو فقدان الثقة بين الناس بعضهم بعضًا. فقد أجــرى عالم الاجتماع البريطاني ديفيد هالبيرن أخيرًا مسحًا أظهر أن 34% فقط مــن الأمريكيين يعتقــدون أن بإمكانهم أن يثقوا بالآخريــن. وفي أمريكا اللاتينية، تنخفض النسبة إلى 23%، وفي إفريقيا إلى 18%. ويبــين بحث هالبيرن أيضًا أنه منــذ أربعة عقــود، كان 60% من السكان في بريطانيا العظمــى يرون أن بإمكانهم الثقة بالآخرين، وقد انخفضت هذه النسبة اليوم إلى 29%.

أمــا الخبر «السعيــد» – نسبيًّا – الذي تقدمه لنا هــذه الدراسة، فهو أن 68% مــن سكان الدول الإسكندنافية (الدانمــارك والسويد والنرويج) و60% من سكان هولنــدا يــرون أن من الممكن الثقــة بالآخرين، في إشــارة إلى أن هنــاك مجتمعات لديها قدر أعلى من الثقة. أما المعدل المكسيكي، على الرغم من أنه لا يتعدى 31%، فقــد ارتفع عمــا كان عام 1983 حيث لم يكــن يتجاوز 19%، ما يــدل على إمكانية زيادة الثقة المجتمعية.

سـواءً كنـت عضـوًا في فريـق رياضي أو في مكتـب أو في أسـرة، فإنك إن لم تستطع أن تثق بمن حولك ويثقون بك، فستقع في المتاعب.

جو باترنو، المدرب الأول لفريق كرة القدم، جامعة بن ستيت

على المستوى المؤسسي، انخفضت الثقة بصورة حادة داخل الشركات أيضًا.

ولنرَ ما يبينه البحث:

- 51% فقط من العاملين لديهم ثقة بالإدارة العليا.
- 36% فقط من العاملين يرون أن رؤساءهم يتصرفون بأمانة ونزاهة.
- خلال الشهور الاثني عشر الماضية، لاحظ 76% من العاملين تصرفات غير مشروعة أو غير أخلاقية تتعلق بوظائفهم - وهي تصرفات، إن تم الكشف عنها، فستعد انتهاكًا حادًا للثقة العامة.

وماذا عن الثقة على مستوى العلاقات الشخصية؟ على الرغم من أن هذا الأمر يختلف بطبيعته من علاقة لأخرى، فإن الثقة مسألة مهمة بالنسبة إلى معظم الناس في بعض العلاقات على الأقل (وفي معظم الأحيان في أشد علاقاتهم أهمية - مثل علاقاتهم مع رئيس في العمل أو زميل أو زوج أو ابن في البيت).

فكر فيما يأتي:

- السبب الأول لترك الناس وظائفهم هو علاقتهم السيئة برؤسائهم.
- تنتهي واحدة من كل زيجتين بالطلاق.

إن العلاقات أيًّا كان نوعها تقوم على الثقة، وتدعمها الثقة. كذلك يمكن أن تنفصم العلاقات أو تنهار بسبب فقدان الثقة. وفي الواقع، إن ضعف الثقة هو تعريف مناسب تمامًا للعلاقة السيئة.

فماذا عن الثقة على المستوى الفردي؟ تأمل النسبة المئوية للطلاب الذين أقروا بأنهم قاموا بالغش لكي تزيد أفضليتهم للالتحاق بالدراسات العليا:

- طلاب الفنون العقلية(*) 43%
- طلاب التربية 52%

(*) liberal arts اللغات والعلوم والفلسفة والتاريخ، وما إلى ذلك من معارف التي تؤلف برنامج التعليم في كلية ما (تمييزًا لها عن الدراسات المهنية أو التقنية (المترجمة).

- طلاب الطب %63
- طلاب القانون %63
- طلاب التجارة %75

ماذا سيكون شعورك إذا علمت أن هناك احتمالًا يتجاوز 50% أن الطبيب الذي سيجري لك جراحة معينة كان يغش في المدرسة؟ أو أن هناك احتمالًا 75% أن الشركة التي ستعمل بها يديرها شخص لا يعدّ الأمانة عنصرًا مهمًّا؟

حين عرضت هذه المعلومات أخيرًا على مجموعة من المحامين، وقد أذهلهم اكتشاف أنهم لم يحتلوا المرتبة الأخيرة! وعنفوني لأنني كنت في هذه المرتبة - بحصولي على ماجستير إدارة الأعمال (ولم يغير في الأمر شيئًا أن أشرت بعد ذلك إلى أن 76% من حملة ماجستير إدارة الأعمال كانوا يرغبون في فهم التكاليف التي تستقطع من أرباحهم، وأن المدانين في السجون التي لا تطبق القيود الأمنية المشددة، كانوا على مستوى طلاب ماجستير إدارة الأعمال نفسه في اختبارات الأزمة الأخلاقية التي أجريت لهم.

إننا نتكلم عن أزمة ثقة!

وإذا وضعنا المجتمع والمؤسسات والعلاقات جانبًا، سنجد بعدًا أشد قوة وجوهرية للثقة بالنفس، فإننا كثيرًا ما نلزم أنفسنا بأمور - مثل وضع أهداف أو اتخاذ قرارات العام الجديد - نخفق في تحقيقها. ومن ثم، نصل إلى الشعور بأننا لا يمكن أن نثق بأنفسنا ثقة تامة، فإن لم نستطع أن نثق بأنفسنا، فستكون الثقة بالآخرين أمرًا عسيرًا. هذا التناقض الشخصي يكون دائمًا مصدر شكوكنا في الآخرين. وكما يقول والدي دائمًا: إننا نحكم على أنفسنا حسب نياتنا ونحكم على الآخرين حسب سلوكهم. وهذا هو السبب، كما سنناقش لاحقًا، في أن أحد أسرع الطرق لاستعادة الثقة هو أن تلتزم، وتفي بالتزاماتك - حتى الالتزامات البسيطة جدًّا - تجاه نفسك وتجاه الآخرين.

إننـا، في الحقيقة، نعيش أزمة ثقة، وهي تؤثـر علينا على جميع المستويات – المجتمعيـة والمؤسسية والتنظيمية والشخصية وعلى مستـوى العلاقات – ولها أثر دائـم. وعلى الرغم من أن كثيرًا منـا قد يكون مرنًا، إلى حد ما، مع كل خيانة ثقة أو فضيحـة للشركات، فإننا نميـل إلى التعافي على نحو أبطـأ. وإننا نتساءل ماذا سيحـدث أيضًا غير ذلك؟ ونصبح أشـد ارتيابًا في الآخرين. ونبدأ إسقاط سلوك الأقلية على الأغلبية، وندفع ثمن ذلك غاليًا.

✍ *في كل مـرة يتـم اكتشـاف إحدى هذه الحـوادث القوية في المستويـات العليا (الفضائح) تقل ثقة الرأي العام قليلاً، ولا تعود كما كانت بالسرعة نفسها.*

روبرت إيكيرت
مدير تنفيذي بشركة ماتيل

اقتصاديات الثقة

قد يسأل المتشكك: «وماذا بعد؟»، «هل الثقة حقًّا أكثر من مجرد امتلاك فضيلة اجتماعيـة مرغوبة، أو مـا يسمى بالعامل الصحي؟»، «هل يمكنك أن توضح بصورة محددة أن الثقة عامل اقتصادي قوي؟» فقررت أن أجيب عن هذه الأسئلة على نحو حاسم في هذا الكتاب، وذلك بأن أبين بوضوح الوضع التجاري القوي للثقة.

إليك صيغة بسيطة ستساعدك على أن تحول الثقة من متغير غير ملموس ولا يمكـن قياسه، إلى عامل لا غنى عنه، ويمكن إدراكه وتحديده. وتقوم تلك الصيغة علـى هذه الرؤية المحـددة: تؤثر الثقـة دائمًا علـى نتيجتين – السرعـة والتكلفة. فعندما تنخفض الثقة تنخفض السرعة أيضًا، وترتفع التكلفة.

الثقة ↓ = السرعة ↓ التكلفة ↑

وعندما ترتفع الثقة، ترتفع السرعة أيضًا، وتنخفض التكلفة.

الثقة ↑ = السرعة ↑ التكلفة ↓

والأمـر بهذه البساطة، وهذه الواقعية وهذه القابلية للتنبؤ. وسأعرض عليكم بضعة أمثلة.

في أعقاب هجمات 9/11 الإرهابية، انخفضت ثقتنا في الطيران في الولايات المتحدة انخفاضًا حادًّا. فقد أدركنا أن هناك إرهابيين يصممون على إيذائنا، وأن منظومة ضمان أمن الركاب ليست قوية كما يجب.

كنت قبل 9/11 معتادًا على الوصول إلى مطار مدينتي قبل نحو نصف الساعة من الإقلاع. وكان بوسعي المرور عبر إجراءات الأمن بسرعة. ولكن بعد 9/11 اتخذت إجراءات وأنظمة أشد صرامة؛ لزيادة الأمن والثقة في الطيران. وعلى الرغم من أن هذه الإجراءات حققت تأثيرها المنشود، فاليوم تستغرق مني إجراءات السفر وقتًا أطول وتتكلف نفقات أكبر. فبصفة عامة أصل إلى المطار قبل موعد الرحلات الداخلية بنحو ساعة ونصف الساعة، ومن ساعتين إلى ثلاث ساعات قبل الرحلات الدولية؛ لضمان توافر الوقت لإنهاء الإجراءات الأمنية. كذلك، فإنني أدفع ضريبة أمن جديدة بعد 9/11 على كل تذكرة أشتريها، وهكذا، حين تنخفض الثقة تنخفض السرعة أيضًا، وترتفع التكلفة.

منذ عهد قريب، سافرت من مدينة كبرى في منطقة بالغة الخطورة في الشرق الأوسط، وكانت الثقة في تلك المنطقة منخفضة تمامًا؛ لأسباب جغرافية سياسية. وكان عليّ الحضور إلى المطار قبل أربع ساعات من موعد الإقلاع. ومررت على شاشات عدة للفحص، وقام أناس متعددون بتفريغ محتويات حقيبتي وتفتيشها مرات عدة، وتم التعامل مع كل الركاب بالطريقة نفسها.

إن الإجراءات الأمنية المشددة ضرورية بالتأكيد، وفي تلك الحالة كنت ممتنًّا لهم، لكن بيت القصيد يظل كما هو: بسبب انخفاض الثقة تنخفض السرعة، وترتفع التكلفة.

✍ *إن غياب ثقتنا باهظ الثمن.*

رالف والدو إمرسون

ولنتأمل مثالاً آخر، تم إقرار قانون ساربينيس - أوكسلي(*) بوصفه رد فعل لفضائح شركة إنرون وشركة وورلدكوم وغيرهما. وعلى الرغم مما يظهر لهذا القانون من أثر إيجابي في تحسين أو على الأقل دعم الثقة في الأسواق العامة، فإن من الواضح أيضًا أن ذلك قد تحقق بثمن فادح. فاسأل أي مدير تنفيذي أو مسؤول مالي أو أي موظف في الإدارة المالية في أي شركة تطبق بنود قانون ساربينيس- أوكسلي، عن قدر الوقت الذي يستغرقونه لاتباع تنظيمات هذا القانون، وكذلك التكلفة الإضافية لاتباعها، إنها تكلفة باهظة في كلا الجانبين (الوقت والمال). وفي الواقع، حددت دراسة حديثة تكلفة تنفيذ فقرة واحدة فقط من القانون عند 35 مليار دولار - وذلك يفوق تقديرات لجنة «مراقبة عمليات البورصة» الأصلية بثمانٍ وعشرين مرة! وصارت تنظيمات الخضوع إلى القانون بمنزلة جراحة ترقيعية لفقدان الثقة - لكنها جراحة ترقيعية بطيئة ومكلفة لذلك الأمر. ومرة أخرى وصلنا إلى الدرس الأساسي: حين تنخفض الثقة تنخفض السرعة، وترتفع التكلفة.

✍ حين تُنتهك القوانين الأساسية لا تنتشر الحرية، ولا حتى الفوضى، وإنما تولد القوانين التافهة.

جي. كيه. تشسترتون، الكاتب البريطاني

من ناحية أخرى، حين تزيد الثقة، ترتفع السرعة، وتنخفض التكلفة. فلتتأمل مثال وارين بوفيت - المدير التنفيذي لشركة بيركشاير هاثاواي (ويعدّ بصفة عامة أكثر كبار الموظفين جدارة بالثقة في العالم) الذي انتهى أخيرًا من دمج ضخم لشركة ماكلين ديستريبيوشن (وهي شركة رأسمالها 23 مليار دولار)،

(*) قانون صدر عام 2002 ويعرف أيضًا بقانون «إصلاح حسابات الشركات الحكومية؛ وحماية المستثمر لعام 2002» وهدفه وضع ضوابط لجميع هيئات الإدارة وإدارات الحسابات في الشركات الحكومية بغية حماية المستثمرين من انهيار أسعار الأسهم في أسواق المال عند حدوث تجاوزات أو فضائح مالية في الشركات الحكومية. ويضم 11 مادة تتدرج من المسؤوليات الإضافية لهيئات الإدارة إلى العقوبات الجنائية. ولا يطبق هذا القانون على شركات القطاع الخاص (المترجمة).

وكانـت إحدى شـركات مؤسسـة وول – مارت. وكانـت شركتا بيركشايـر هاثاواي ووول – مـارت، بوصفهما من الشركات الحكومية، تخضعان لجميع أنواع الفحص التنظيمـي والتسويقي. وكانت عملية دمج بهذا الحجـم في المعتاد يستغرق إتمامها أشهـرًا عدة، وتتكلـف ملايين دولار عدة تدفـع للمحاسبين وفاحصـي الحسابات والمحامين؛ للتأكد من صلاحية كل أنواع المعلومات ودقتها. لكن في هذا المثال، نظرًا لأن كلا الجانبـين يعمـلان بمستوى ثقة مرتفع، تمت الصفقـة خلال اجتماع واحد استغرق ساعتين، وبمصافحة بين الطرفين، وفي أقل من شهرين، انتهى الأمر.

في خطـاب إداري كان مرفقًا بتقريره السنوي لعام 2004، كتب وارين بوفيت: «إننا لم نقم بأي من الجهود المعتادة؛ فقد كنا نعرف أن كل شيء سيسير كما قالت وول – مارت تمامًا، وقد كان». تصور – في أقل من شهر واحد (بدلاً من ستة أشهر أو أكـثر) ومن دون تكلفة الجهود المعتادة، (أي بـدلاً من إنفاق الملايين كالمعتاد!) ثقة مرتفعة، سرعة مرتفعة، تكلفة منخفضة.

✍ ***العالم يتغير بسرعة شديدة، ولن يغلب الكبير الصغير بعد الآن، وإنما سيغلب السريع البطيء.***

روبرت مردوك، رئيس «نيوز كوربوريشن» ومديرها التنفيذي

إليـك مثالًا عن مسؤول أسطوري آخر هو هيرب كيللر، رئيس شركة الخطوط الجويـة ساوث ويسـت ومديرها التنفيـذي السابق. ففي كتاب روبـرت كيه. كوبر وأيمـن صوّاف «إي كيو التنفيذي» يقدم المؤلفـان قصة رائعة. فذات يوم حين كان جـاري بارون – وهو آنذاك نائب الرئيـس التنفيذي في مؤسسة للصيانة رأسمالها 700 مليـون دولار تخدم ساوث ويست بأسرها – يهبط إلى الردهة، ويقدم مذكرة موجـزة من ثـلاث صفحات إلى كيللـر، يلخص فيها خطة لإعـادة تنظيم شامل. فقـرأ كيللـر المذكرة في الحال، وسأل سـؤالاً واحدًا، وكانت إجابـة بارون عليه أنه يشاركـه الاهتمـام وأنه كان يعالـج الأمـر. فرد كيللر: «إذن فأنـا أوافق على ذلك، ابدأ». وقد استغرقت هذه العملية برمتها نحو أربع دقائق.

لم يكـن كيللر مجرد موظف كبير موثوق به وحسب، وإنما منح الآخرين الثقة أيضًـا. وقـد كان يثق ببارون وقدراته، ولأنه كان يثق بـأن بارون يعرف ما سيفعله، كان يمكن للشركة أن تتحرك بسرعة لا تصدق.

وهـذا مثـال آخر على نطـاق أضيق كثـيرًا. كان «جيـم» وهو بائـع في مدينة نيويـورك، قد افتتح محـلاً لبيع الفطائر المحلاة والقهـوة للعابرين، حين يدخلون إلى مبـاني مكاتبهـم أو يخرجون منهـا. وكان لدى جيم في وقـت الإفطار والغداء صفـوف طويلـة من الزبائن المنتظريـن. وقد لاحظ أن وقت الانتظـار يثبط عددًا كبـيرًا مـن الزبائن، فيتركون المكان، ويذهبون إلى محـال أخرى. ولاحظ أن كونه العامـل الوحيـد في المحل، فإن عنـق الزجاجة الذي يمنعه من بيـع عدد أكبر من الفطائـر المحـلاة وأكواب القهوة هو قدر ما يستغرقه مـن وقت في توفير العملات الصغيرة (الفكة) لزبائنه.

وفي النهايـة، كان ما فعلـه جيم هو أنه وضع إلى جـواره سلة صغيرة مملوءة بـأوراق نقدية من فئة الدولار والعملات المعدنية الصغـيرة، واثقًا من أن زبائنهم سيأخـذون بقية نقودهم من العملات الصغيرة بأمانـة. وربما نتصور أن الزبائن قد يخطئون في العد عرضًا أو يأخذون عملات أكثر مما يحق لهم عمدًا من السلة، لكـن كان ما وجـده جيم هو العكس؛ فقـد كان رد فعل معظم الزبائـن هو الأمانة التامة، وغالبًا ما كانوا يتركون له أكثر من «البقشيش» المعتاد. واستطاع جيم أيضًا أن يلبـي طلبات الزبائـن على نحو أسرع مرتين؛ لأنه لم يكـن مضطرًا إلى إعطاء الفكـة، إضافة إلى ذلك، وجد أن الزبائن أحبـوا كونهم مؤتمنين، وظلوا يترددون علـى محله. وبمنـح الثقة بهذه الطريقة كان جيم قادرًا علـى زيادة دخله من دون إضافة أي تكلفة جديدة.

مرة أخـرى، حين تنخفض الثقـة، تنخفض السرعة، وترتفـع التكلفة. وحين تزيد الثقة ترتفع السرعة، وتنخفض التكلفة.

✍ *إن القيم السامية مثل الثقة والأمانة تترجم حرفيًّا إلى دخل وأرباح ورخاء.*

باتريشيا أبوردينى، مؤلفة كتاب «توجهات سائدة 2010»

حين كنت أقوم بتدريس هذا المفهوم أخيرًا، جاءني أحد المسؤولين الماليين الذي كان يتعامل مع الأرقام طوال الوقت، وقال لي: «هذا رائع، كنت دائمًا أعدّ امتلاك الثقة شيئًا جميلًا، لكنني لم أفكر مطلقًا فيها من ناحية تأثيرها على الاقتصاد والسرعة. والآن بعدما ذكرتَ ذلك، يمكنني أن ألاحظه في كل شيء من حولي».

واستطرد قائلاً: «على سبيل المثال، لدينا مورّد نثق فيه ثقة كاملة، وقد حدث كل شيء بسرعة مع هذه المجموعة، ولم تكلفنا العلاقة أي شيء للحفاظ عليها. لكن مع مورّد آخر، كانت ثقتنا فيه ضعيفة للغاية، يستغرق إتمام كل شيء وقتًا طويلاً جدًّا، ويكلفنا ذلك كثيرًا من الوقت والجهد للحفاظ على العلاقة، وهذا يكلفنا المال - كثيرًا من المال!».

ذهل هذا المسؤول المالي حين وجد كل شيء فجأة يستقر في مكانه في ذهنه. فعلى الرغم من أنه رجل «أرقام»، فإنه لم يصل بين النقاط فيما يتعلق بالثقة. وبمجرد أن أدرك ذلك، أصبح كل شيء معقولاً فجأة. واستطاع على الفور إدراك أن الثقة كانت تؤثر في كل شيء في المؤسسة، وكيف كانت فكرة العلاقة بين الثقة والسرعة والتكلفة قوية وصارمة في تحليل ما يحدث في عمله التجاري، وفي اتخاذ خطوات لزيادة مطّردة في نمو الأرباح.

إنني أعرف مؤسسات بارزة تسأل موظفيها السؤال البسيط الآتي، بصورة مباشرة ورسمية، وهي عمليات تغذية راجعة قدرها 360 درجة: «هل تثق برئيسك؟» فلقد أدركت هذه الشركات أن الإجابة عن هذا السؤال الوحيد أصدق إنباءً عن أداء الفريق والمؤسسة من أي سؤال آخر قد يسألونه.

إنك بمجرد أن تفهم حقًّا اقتصاديات السوق الصعبة القابلة للقياس، تكون كمن وضع نظارات جديدة على عينيه، فحيثما تنظر، يمكنك أن ترى التأثير في

العمل، وفي البيت وفي كل علاقة وفي كل جهد. ويمكنك أن تبدأ إدراك الفرق المذهل الذي يمكن أن تصنعه الثقة المرتفعة في كل بعد من أبعاد الحياة.

ضريبة الثقة

إن التأثير العملي الخطير لاقتصاديات الثقة هو أننا في كثير من العلاقات، وكثير من التفاعلات ندفع ضريبة خفية من المنبع بسبب قلة الثقة، ولا نعرف حتى إننا ندفعها.

ذات صيف قبل ثلاث سنوات، حين بلغ ابني ستيفن السادسة عشرة من عمره، حصل على وظيفته الأولى، وكان متحمسًا للغاية، إذ كان سيعمل مديرًا لمحل يبيع أقماع الثلج.

سارت الأمور معه على ما يرام خلال الأسابيع القلائل الأولى للعمل، لكنه ذهل حين تسلم أول شيك بمرتبه، فض المظروف، ونظر إلى الشيك بترقب. وفجأة غطى الغضب ملامح وجهه، وقال متعجبًا: «أبي، هذا ليس صحيحًا!» ومد يده بالورقة لي قائلاً: «انظر إن كل عملياتهم الحسابية خاطئة».

فسألته وعيناي تجريان على الورقة: «ماذا تعني؟».

فأشار بإصبعه: «انظر هنا، المفروض أنني أحصل على ثمانية دولارات في الساعة، وقد عملت مدة أربعين ساعة، إذن يجب أن أحصل على 320 دولارًا، صح؟».

فنظرت إلى الورقة، وكان المؤكد أنه عمل مدة أربعين ساعة، ولم يكن بالشيك سوى 260 دولارًا تقريبًا. فقلت: «هذا صحيح يا ستيفن، لكن انظر إلى أعلى قليلاً – هناك في كعب الشيك، هل ترى هذه الكلمات – «ضريبة الدخل الفيدرالية؟».

فقال متشككًا: «ماذا؟ أتعني أنني أدفع «ضرائب؟».

فأجبت: «نعم، أنت تدفع ضرائب، وهناك ما هو أكثر من ذلك، انظر: هناك ضريبة الدخل الخاصة بالولاية، وضريبة الأمن الاجتماعي، وضريبة الرعاية الطبية..».

فقال، وهو ينتحب بالفعل: «إنني لا أحتاج إلى الرعاية الطبية!».

فقلت: «لا، يا بني، إنك لا تحتاج إليها، لكن جدك يحتاج إليها! مرحبًا بك في عالم الحياة الواقعية».

ربما يكون هناك من لا يحب فعلاً دفع الضرائب، لكننا ندفعها لأنها تخدم دواعي اجتماعية أكبر (وأيضًا لأن القانون يوجب ذلك) لكن ماذا لو أنك لم تعرف أنك تدفع ضرائب؟ ماذا لو كانت ضرائب خفية تخصم من المنبع مباشرة، دون حتى أن تدري؟ وماذا لو كانت ضرائب ضائعة تمامًا - أي إذا كانت ستذهب هباءً، ولن يستفيد بها أي شخص في أي مكان مطلقًا؟

ولسوء الحظ، لا تظهر ضرائب انخفاض الثقة بصورة مناسبة في بيان دخلك بوصفها «تكلفة انخفاض الثقة». ولكن مجرد كونها خفية لا يعني عدم وجودها، فما أن تعرف أين تبحث وعن ماذا تبحث، يمكنك أن ترى أن هذه الضرائب موجودة في كل مكان - في المؤسسات وفي العلاقات، ويمكن تحديدها، وهي في معظم الأحيان باهظة.

✍ *إن انعدام الثقة يضاعف التكاليف في العمل التجاري.*

البروفيسور جون وايتني، كلية التجارة بجامعة كلومبيا

لا شك في أنك رأيت هذه الضريبة مرات عدة في أثناء تحصيلها - لعلك رأيتها في محادثة، حيث يمكنك أن تقول: إن رئيسك في العمل، أو ابنك المراهق أو غيرهما يخصمون بصورة آلية 25 أو 30% وربما أكثر من كل رقم تذكره. وهذا ما مررت به كخبرة مباشرة في الأيام العصيبة لدمج فرانكلين كوفي. فإذا فكرت في الأمر، يحتمل أن تكون أنت الذي تحصّل ضريبة تلك التفاعلات بنفسك، وتخصم ما تسمعه من الآخرين؛ لأنك لا تثق بهم.

في بعض المواقف، قد تضطر إلى دفع «ضريبة تراثية» عندما تشغل منصبًا كان يعمل به شخص آخر أوجد عدم ثقة قبلك. وعندما تدخل في علاقة شخصية

أو علاقة عمل جديدة، أو عندما تتولى منصبًا رئيسًا جديدًا في ثقافة تتسم بانخفاض الثقة، يمكن أن يستقطع منك 30 أو 40 أو 50%، أو أكثر لشيء لم تفعله! فلقد كنت أتشاور مع مدير تنفيذي كانت تشعر بالأسى لأن المدير الذي حلت محله دمر الثقة مع المؤسسة بصورة حادة لدرجة أن الثقافة السائدة كانت تحاسبها على كل تصرفات سلفها، على الرغم من أنها التحقت بالمؤسسة حديثًا.

وكما قال فرانسيس فوكوياما صاحب أكثر الكتب مبيعًا: «إن انتشار انعدام الثقة في مجتمع ما... يفترض نوعًا من الضرائب على أشكال النشاط الاقتصادي كافة، وهي ضريبة لا تدفعها المجتمعات التي تتمتع بمستوى مرتفع من الثقة». وأنا أؤكد أن ضريبة انخفاض الثقة هذه لا تكون على النشاط الاقتصادي وحسب، وإنما على جميع الأنشطة، وفي كل علاقة، وفي كل تفاعل، وفي كل اتصال، وفي كل قرار، وفي كل أبعاد الحياة.

عائد الثقة

إنني أرى أن «العوائد» الناتجة عن ارتفاع الثقة حقيقية ومحددة ومرتفعة إلى حد مذهل، تمامًا مثلما أن «الضرائب» التي تنشأ عن انخفاض الثقة حقيقية وقابلة للقياس وباهظة. انظر إلى السرعة التي أنهى بها وارين بوفيت ضم شركة ماكلين، ومدى السرعة التي تم بها التصديق على خطة جاري بارون لإعادة التنظيم الشامل. وفكر في تضاعف دخل جيم بائع الفطائر المحلاة والقهوة، وتأمل السرعة التي يمكنك بها أن تتواصل في علاقاتك التي تتسم بمستوى مرتفع من الثقة على المستويين الشخصي والمهني.

حين يرتفع مستوى الثقة، فإن مكان ما تتلقاه من عائد يضاعف الأداء، إذ يرفع مستوى كل أبعاد مؤسستك وحياتك ويحسنها. والثقة المرتفعة تشبه الخميرة في الخبز، إذ ترفع كل ما يحيط بها. وفي أي شركة، تحسن الثقة المرتفعة كل شيء على نحو ملموس: الاتصال، والتعاون، والتنفيذ، والتجديد، والإستراتيجية،

والتكافل، والمشاركة، والعلاقات مع كل من يتولى زمام الأمور. وفي حياتك الشخصية، تحسن الثقة المرتفعة إلى حد بعيد نشاطك وطاقتك ومشاعرك وإبداعك والبهجة في علاقاتك مع الأسرة والأصدقاء والمجتمع الذي تعيش فيه. والعوائد، كما هو واضح، لا تكون في مجرد زيادة السرعة والاقتصاد المتحسن، وإنما تكون أيضًا في استمتاع أكبر ونوعية أفضل للحياة.

المتغير الخفي

قمت، ذات يوم، باستئجار دليل للذهاب جوًّا إلى مونتانا؛ لصيد الأسماك. وحين كنت أنظر إلى النهر عبر النافذة، قال لي: «أخبرني بما تراه». وكان ما قلته في الأساس هو أنني أرى نهرًا رائعًا تنعكس أشعة الشمس على مياهه. فسألني: «هل ترى أي أسماك». فأجبته بالنفي. فأعطاني الرجل نظارات شمسية مستقطبة(*) وقال لي: «ضع هذه على عينيك»؟ فلما وضعتها ظهر كل شيء على نحو مختلف تمام الاختلاف. فحين نظرت إلى النهر، اكتشفت أنني أستطيع رؤية «ما تحت» المياه. واستطعت أن أرى أسماكًا - كمًّا كبيرًا من الأسماك! اشتدت إثارتي، وفجأة استطعت أن أحس بقدرة هائلة لم أرَها من قبل. ففي الواقع، كانت تلك الأسماك موجودة طوال الوقت، لكنها كانت خافية عن نظري حتى وضعت النظارات.

وبالطريقة نفسها، تختفي الثقة عن الأنظار بالنسبة إلى معظم الناس، ولا يدرون كيف أن تأثير الثقة موجود ومنتشر في كل علاقة وكل مؤسسة وكل تفاعل، وفي كل لحظة في الحياة. لكن ما إن يضعوا «نظارات الثقة» ويروا ما يجري تحت السطح، حتى يؤثر ذلك على قدرتهم على زيادة فاعليتهم في كل بعد من أبعاد الحياة.

وسواءً كانت الثقة مرتفعة أم منخفضة، فإنها تمثل «المتغير الخفي» في معادلة النجاح المؤسسي. ومعادلة العمل التجاري التقليدية تقول: إن النتائج هي حاصل ضرب الإستراتيجية في التنفيذ:

(*) نظارات يصنع زجاجها من مادة تمنع تأثير سطوع الشمس على العينين (المترجمة).

الإستراتيجية (س) × التنفيذ (ت) = النتائج (ن)

أي:

س × ت = ن

لكن هناك متغيرًا خفيًّا في هذه الصيغة: الثقة – إما ضريبة الثقة المنخفضة، التي تقلص المخرجات، أو عائد الثقة المرتفعة التي تضاعفها:

{الإستراتيجية (س) × التنفيذ (ت)} الثقة (ث) = النتائج (ن)

أي:

{س× ت} ث = ن

يمكن أن تكون لديك إستراتيجية جيدة وتنفيذ جيد (عشرة على عشرة)، لكنك تخرج عن مسارك بسبب انخفاض الثقة، أو يمكن أن تقوم الثقة المرتفعة بمضاعفة الأداء، وإيجاد التكافل، حيث يكون الكل أكبر من مجموع الأجزاء. انظر إلى هذه العمليات الحسابية:

الإستراتيجية × التنفيذ = النتائج	الضريبة أو العائد = صافي النتائج
10 × 10 = 100	ناقص 40% ضريبة = 60
10 × 10 = 100	ناقص 10% ضريبة = 90
10 × 10 = 100	زائد 20% عائد = 120

يمكن أن تكون لدى الشركة إستراتيجية ممتازة، وقدرة قوية على التنفيذ، لكن الناتج الصافي يمكن أن تدمره ضريبة انخفاض الثقة، أو يتضاعف بعائد ارتفاع الثقة. وكما قال أحد المستشارين البارزين في هذا الموضوع، روبرت شو: «قبل كل شيء، يتطلب النجاح في العمل التجاري أمرين: إستراتيجية ربح تنافسية، وتنفيذ مؤسسي ممتاز، وانعدام الثقة هي عدو الاثنين». وأنا أؤكد أن

الثقة المرتفعة لا تنقذ الإستراتيجية الضعيفة بالضرورة، أما الثقة المنخفضة فدائمًا تفسد الإستراتيجية الجيدة.

ربما كان تأثير هذا «المتغير الخفي» هو أكثر ما يثبت أهمية الثقة في مجال الأعمال. فطبقًا لدراسة قامت بها كلية تجارة وورويك في المملكة المتحدة، فإن عقود العمالة الخارجية التي تقوم إدارتها على الثقة أكثر منها على اتفاقيات صارمة، وعقوبات أقرب إلى تحقيق عوائد للثقة لكل من الطرفين – ما يعادل 40% من القيمة الإجمالية لكل عقد. وتظهر دراسة قام بها واطسون وايت عام 2002، أن العائد الإجمالي للمساهمين في المؤسسة التي يرتفع فيها مستوى الثقة يبلغ تقريبًا ثلاثة أمثال العائد في المؤسسات التي ينخفض فيها مستوى الثقة، وذلك بفارق يقارب 300%! وتبين دراسة تربوية أجراها طوني بريك الأستاذ بجامعة ستانفورد، أن المدارس التي يرتفع فيها مستوى الثقة تتمتع بفرصة تبلغ ثلاثة أمثال المدارس التي ينخفض فيها مستوى الثقة، في تحسين درجات الاختبارات. وعلى المستوى الشخصي، يرجح أن يترقى الأفراد الذين يتمتعون بمستوى ثقة مرتفع بمعدل أعلى، ويجنون المزيد من المال، وينالون أفضل الفرص، ويتمتعون بدرجة أكبر من العلاقات الناجحة السعيدة.

إن أحد أسباب أهمية متغير الثقة الخفي وحيويته في عالمنا المعاصر، هو أننا قد دخلنا إلى اقتصاد عامل المعرفة العالمي. فكما يذكر توماس فريدمان، كاتب عمود الرأي في صحيفة «نيويورك تايمز»، في كتابه «العالم مسطح»، فإن هذا الاقتصاد «المسطح» الجديد يدور حول المشاركة والعلاقات. ويتوقف ازدهار المشاركة والعلاقات أو انتهاؤها على الثقة.

فكما يقول فريدمان:

من دون الثقة لا يوجد مجتمع مفتوح؛ لأنه لا يوجد عدد كافٍ من رجال الشرطة لحراسة كل انفتاح في أي مجتمع مفتوح. ومن دون الثقة، لن يكون هناك أيضًا عالم مسطح؛ لأن الثقة هي ما تسمح لنا بتحطيم الجدران، وإزالة الحواجز، وإنهاء الخلافات على الحدود، فالثقة أمر جوهري للعالم المسطح...

لهذا أؤكد مرة أخرى أن: القدرة على بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها مع كل المعنيين بالأمر - الزبائن وشركاء التجارة والمستثمرين وزملاء العمل - هي قدرة القيادة الأساسية للاقتصاد العالمي الجديد.

وفيما يأتي ملخص لتأثير ضرائب الثقة وعوائدها على كل من العلاقات المؤسسية والشخصية. عندما تنظر إلى هذا الملخص، أقترح عليك أن تسأل نفسك: هل تدفع مؤسستي ضرائب أم تتلقى عوائد؟ وماذا عني أنا - هل أنا ضريبة حية أم عائد حي؟

فكر كذلك في علاقاتك داخل العمل وخارجه، واسأل نفسك: أين يمكن أن توضع هذه العلاقات داخل هذا الملخص؟ وأين يمكنني أن أركز جهدي لأصنع أكبر اختلاف في حياتي؟

*****

ملخص الضرائب والعوائد

ضريبة تبلغ 80% (حالة انعدام الثقة)

في المؤسسة...	في العلاقات الشخصية...
• بيئة تتسم بالخلل الوظيفي والثقافة المسمومة (الصراع الصريح والتخريب والمظالم والدعاوى القضائية والسلوك الإجرامي). • مساهمون عدوانيون. • إدارة صغرى متشددة. • مغالاة في التسلط. • بنى العقاب ومنظوماته.	• علاقات تتسم بالخلل. • مواجهات غاضبة ساخنة أو انسحاب بارد عنيف. • موقف دفاعي و مواجهة قانونية (سنلتقي أمام المحاكم!). • وصف الآخرين بأنهم أعداء أو حلفاء. • إساءة المعاملة سواء لفظيًا أو معنويًا أو بدنيًا.

ضريبة تبلغ 60% (حالة انخفاض الثقة للغاية)

في المؤسسة...	في العلاقات الشخصية...
• بيئة عمل فاسدة. • موظفون ومساهمون تعساء. • مناخ سياسي مكثف تظهر فيه المعسكرات والأحزاب بوضوح. • إهدار قدر كبير من الوقت في الدفاع عن المناصب والقرارات. • إدارة صغرى مزعجة وبيروقراطية.	• سلوك عدائي (صياح، توبيخ، اتهام، سباب) تليه أوقات قصيرة من الندم. • تواصل حذر. • مخاوف وشكوك دائمة. • تذكر الأخطاء واستخدامها أسلحة. • عدم إظهار القضايا الحقيقية وعدم التعامل معها بفاعلية.

ضريبة تبلغ 40% (حالة انخفاض الثقة)

في المؤسسة...	في العلاقات الشخصية...
• أسلوب هجومي مشترك. • أجندات خفية. • مساهمون مقاتلون. • معسكرات سياسية بها حلفاء وأعداء. • سخط شديد من الموظفين والمساهمين. • بيروقراطية ومبالغة في الأنظمة والهياكل.	• استنزاف للطاقة وتفاعلات خالية من البهجة. • جمع البراهين على أخطاء الطرف الآخر، ونقاط ضعفه. • الشك في إمكانية الاعتماد على الآخرين أو التزامهم. • أجندات خفية. • الإدلاء بالمعلومات بحذر (وغالبًا بصورة شحيحة).

ضريبة تبلغ 20% (قضايا الثقة)

في المؤسسة...	في العلاقات الشخصية...
• بعض اللوائح والإجراءات البيروقراطية. • تسلسل هرمي لا داعي له. • بطء التصديقات. • عدم توافق الأنظمة والهياكل. • سخط بعض الموظفين والمساهمين.	• سوء فهم دائم. • قلق بشأن القصد والدافع. • تفاعلات تتسم بالتوتر. • اتصال يشوبه الخوف والشك والارتياب والقلق. • إهدار الطاقة في الحفاظ على العلاقات (بدلاً من تنميتها).

لا ضريبة /لا عائد (الثقة ليست قضية مطروحة)

في المؤسسة...	في العلاقات الشخصية...
• مكان خالٍ من الفساد. • تواصل جيد. • توافق الأنظمة والهياكل. • قلة السياسات المكتبية.	• تواصل مهذب ومزدهر وعميق. • تركيز على العمل الجماعي بسلاسة وفاعلية. • تسامح وقبول متبادل. • لا مخاوف.

عائد يبلغ 20% (الثقة لها وجود ملموس)

في المؤسسة...	في العلاقات الشخصية...
• التركيز على العمل. • تعاون وتنفيذ فعال. • علاقة مشاركة إيجابية بين الموظفين والمساهمين. • أنظمة وهياكل مفيدة. • ابتكار وتجديد يتسمان بالقوة.	• علاقات تعاونية وثيقة مفعمة بالحيوية. • التركيز على البحث عن مواطن القوة لدى بعضهم بعضًا ورفع مستواها. • تواصل إيجابي راقٍ. • النظر إلى الأخطاء بوصفها فرصة للتعلم، والصفح بسرعة. • طاقة إيجابية وأشخاص إيجابيون.

عائد يبلغ 40% (أعلى مستويات الثقة)

في المؤسسة...	في العلاقات الشخصية...
• مستوى مرتفع من التعاون والمشاركة. • تواصل بلا مجهود. • علاقات شفافة وإيجابية مع الموظفين وجميع المساهمين. • أنظمة وهياكل متوافقة تمامًا. • تجديد قوي، ومشاركة، وثقة، وإخلاص.	• بهجة حقيقية في محيط الأسرة والصداقة وعلاقات تتسم بالاهتمام والمحبة. • تواصل حر وبلا مجهود. • عمل مثير يُنجز بصورة جماعية يتسم بوجود هدف وإبداع وإثارة. • علاقات مفتوحة وشفافة تمامًا. • طاقة مذهلة توجدها العلاقات.

والآن أقترح عليك أن تأخذ أي مشروع مهم ستتولاه قريبًا، وانظر إليه في إطار هذا الملخص. فلنقل: إنك تحتاج إلى جمع الناس معًا لإنجاز مشروع ما خلال ستة أسابيع، واسأل نفسك: ما مستوى الثقة السائد؟ هل أدفع ضريبة أم أتلقى عائدًا؟ وإذا كان هــذا أو ذاك، فما النسبة المئوية لكل منهما؟ ما الأثر الذي سيكون لذلك على السرعة والتكلفة وعلى قدرتي على تنفيذ هذا المشروع بصورة فعالة؟

والآن، فكــر فيما كان سيحــدث إذا كنت قادرًا على تغيير هذه النسبة المئوية. ومــاذا لــو استطعت أن تنتقــل من ضريبة قدرهــا 20% إلى عائد قــدره 20%؟ ما الفرق الذي سيصنعه ذلك في قدرتك على تنفيذ المشروعات؟

فكــر فيمــا يحدث في علاقاتــك الشخصية أو في أسرتك، واســأل نفسك: ما مستــوى الثقة؟ ما تأثير ذلك على نوعية الحيــاة بالنسبة إلي وإلى من أهتم بهم؟ ومــاذا إذا كنــت أستطيع أن أتحرك من حالة دفع الضريبة إلى حالة تلقي العائد؟ وما الفرق الذي يمكن أن يصنعه ذلك؟

خرافات الثقة

إن أمثلــة مثــل ضــم شركــة ماكلــين، والتصديق علــى إعادة تنظيــم شركة كيلار، وغيرهما ممــا قدمتها في هذا الفصل تقطع خطوات في اتجاه تفنيد بعض الخرافات الواهية التي تمنعنا من الاستمتاع بعوائد مستوى الثقة المرتفع.

إحــدى هذه الخرافات، على سبيل المثال هــي أن الثقة «هلامية» – فهي شيء لطيــف أن تحوزه، لكنك لا تستطيع في الحقيقــة أن تحدده، أو تحصره، أو تقيسه. وأتمنــى بعد مــا ذكرنا أن تقول بثقــة: إن الصحيح هو العكس تمامًــا. فالثقة أمر ملموس، وحقيقــي، وقابلة للتحديد، وقابلــة للقياس. وفي كل مثــال، تؤثر على كل مــن السرعة والتكلفــة، والسرعة والتكلفة يمكن قياسهمــا وتحديدهما. وإن تغيير مستوى الثقة في علاقة ما، أو في فريق ما، أو في مؤسسة ما، هو أن تؤثر بشدة على كل من الوقت والمال – والجودة والقيمة أيضًا.

وثمة خرافة أخرى هي أن الثقة بطيئة. ففي حين أن استعادة الثقة قد تستغرق وقتًا، فإن بناء الثقة أو منحها يمكن أن يتم بسرعة، وما أن تُبنى الثقة، فإنها تجعل ميدان اللعب سريعًا على نحو استثنائي. ولست في حاجة إلى أن تتجاوز هذه الأمثلة التي أعطيتها لك أو حتى تتجاوز السرعة التي تتواصل بها، وتنجز الأشياء في علاقاتك الشخصية لترى بحق أنه لا سرعة تعادل سرعة الثقة.

وفيما يأتي جدول توضيحي وضعت فيه قائمة بهذه الخرافات وغيرها لكي نفسح المجال للفهم والتصرف على نحو فعال في قضايا الثقة، وكذلك حقائقها المتناقضة:

الخرافة	الحقيقة
الثقة هلامية.	الثقة ملموسة وحقيقية وقابلة للتحديد. وتؤثر إلى حد بعيد على كل من السرعة والتكلفة.
الثقة بطيئة.	لا سرعة تعادل سرعة الثقة.
تُبنى الثقة على الأمانة وحدها.	الثقة دالة على كل من الشخصية (التي تشمل الأمانة) والقدرة.
إما أن تمتلك الثقة أو لا تمتلكها.	يمكن إيجاد الثقة وتدميرها على حد سواء.
ما أن تُفقد الثقة لا يمكن استردادها.	في معظم الحالات يمكن استعادة الثقة المفقودة على الرغم من صعوبة ذلك.
لا يمكن تعليم الثقة.	يمكن تعليم الثقة وتعلمها على نحو فعال، ويمكنها أن تصبح ميزة مؤثرة وإستراتيجية.
الثقة بالناس تنطوي على مخاطرة كبيرة.	عدم الثقة بالناس فيه مخاطرة أكبر.
تبني الثقة شخصًا واحدًا في كل مرة.	بناء الثقة في شخص يبني الثقة في أشخاص كثيرين

لعل أكثر هذه الخرافات دهاءً هي الخرافة التي عبّر عنها رئيس ذلك البنك الاستثماري الذي عملت فيه مدة قصيرة في مدينة نيويورك «إما أن تكون لديك ثقة أو لا تكون، ولا شيء يمكن أن تفعله حيال ذلك».

«يمكنك أن تفعل شيئًا حيال الثقة! فأنا أمارس العمل التجاري منذ عشرين عامًا، وكنت مسؤولاً عن بناء مؤسسات وإدارتها، وعن إنشاء فرق عمل، وعن كتابة تقارير لمجالس الإدارات، وعن الحصول على نتائج، وعن ضرورة النجاح في التعامل مع الأرقام». وطوال معظم هذه السنوات، كنت أقوم أيضًا بعمل استشارة مع عشرات الشركات الشهيرة - وكان لكثير منها إستراتيجيات جيدة وقدرات تنفيذية عالية، لكن كان ينقصها القدرة على تحقيق ما تريد، وتعجز عن شرح سبب ذلك. وكنت زوجًا وأبًا، وفردًا في عائلة كبيرة ممتدة لها علاقات كثيرة متعددة الجوانب. ولقد خدمت في مواقف اجتماعية قمت فيها بتقديم النصح لأفراد وعائلات للتعامل مع قضايا الثقة المعقدة. وفي خبرتي كلها، لم أجد قط استثناءً للمقدمة المنطقية الأساسية لهذا الكتاب: «يمكنك» أن تفعل شيئًا حيال الثقة - وربما على نحو أسرع «كثيرًا» مما تظن!

مرة أخرى، أؤكد أنه لا سرعة تعادل سرعة الثقة، ولا شيء يحقق نجاحًا مثل علاقة الثقة، ولا شيء مؤثر أكثر من منح الثقة، ولا شيء أكثر إدرارًا للربح من اقتصاديات الثقة، ولا شيء أكثر تأثيرًا من سمعة الثقة.

إن الثقة بحق هي الشيء الذي يغير كل شيء. ولم يكن ثمة وقت أشد احتياجًا إلى أن يبني الناس الثقة ويمنحوها ويستعيدوها على جميع المستويات أكثر من مجتمعنا العالمي الجديد في عصرنا الحالي.

وسواء اقتربت من فرصة وتحدي زيادة الثقة في حياتك الشخصية، وحياتك المهنية، أو كليهما معًا، يمكن أن أعدك بأن ذلك «سيصنع» فرقًا هائلاً في كل بعد من أبعاد حياتك.



يمكنك أن تفعل شيئًا حيال ذلك

✍ حين تذهب إلى العمل، ينبغي أن تكون مسؤوليتك الكبرى هي بناء الثقة.

روبرت إيكرت، المدير التنفيذي بشركة ماتيل

إذا كنت تعرف والدي، الدكتور ستيفن آر. كوفي، وكتابه «العادات السبع لأكثر الناس فاعلية»، فربما تتذكر القصة التي يحكي فيها عن محاولته تعليم ابنه كيفية العناية بفناء المنزل، وقد وضع للقصة عنوان «الخضرة والنظافة»، واستخدم والدي القصة مثالاً لتعليم مبادئ التفويض والمسؤولية لطفل صغير.

حسنًا، أنا الابن في تلك القصة، وأود أن أحكيها لك من منظوري أنا! فقد تعلمت في الواقع شيئًا عن التفويض والمسؤولية من تلك التجربة. لكنني في الوقت ذاته تعلمت شيئًا أدركت أنه ربما يكون أكثر أهمية - شيئًا كان له أثر عميق على حياتي بأسرها.

كنت في السابعة من عمري، وأراد والدي أن أعتني بالفناء، فقال لي: «يا بني، هذا هو الفناء وتلك هي مهمتك: «الخضرة» و«النظافة»، وسأريك ما أعنيه بذلك». ثم سار تجاه فناء جارنا، وأشار إلى النجيل قائلاً: «تلك هي الخضرة». (لم يستطع استخدام فنائنا بوصفه مثالًا؛ لأنه كان - تحت إشرافه - أقرب إلى اللون الأصفر في ذلك الوقت). ثم أردف قائلاً: «والآن، كيفية جعل فنائنا أخضر أمر متروك لك، وأنت حر في أن تفعل ذلك بأي طريقة تراها، باستثناء طلائه باللون الأخضر. يمكنك تشغيل رشاشات المياه، أو حمل المياه في الدلاء، يمكنك توفير المياه بأي طريقة شئت، لا فرق لدي، فكل ما يعنيني هو أن يكون الفناء أخضر».

ثم قال: «والآن سأريك ما أعنيه بالنظافة». وأحضر كيسين من الورق، وقمنا معًا بجمع الأوراق وأغصان النباتات الجافة وغيرها من النفايات من نصف الفناء الأخضر؛ حتى يمكنني أن أرى الفرق. ومرة أخرى، شرح لي أن كيفية تحقيق الهدف أمر متروك لي - المهم أن يكون الفناء الأخضر «نظيفًا».

ثـم قال والدي شيئًا عميقًا للغاية: «يجب أن تعرف أنه عندما تتولى أنت هذه المهمــة، لن أقوم بهــا بعد ذلك، إنها مهمتــك. وهذا يسمى التفويض، والتفويض معنــاه مهمة تتطلب الثقة، وأن أثق بـك في أداء هذه المهمة، وإنجازها». وقد وضع نظامًا للمسؤولية، وقــال: إننا سنتجول في الفناء مرتين أسبوعيًّا حتى أخبره كيف تسير الأمور. وأكد لي أنه سيكون موجودًا؛ لمساعدتي حين أطلب ذلك، لكنه أوضح لي تمامًــا أن المهمــة تخصني وحدي في الواقع – وأنني سأكون رئيس نفسي، وأنني وحدي سأكون الحكم في مدى جودة ما أفعله.

إذن فهــذه مهمتي، وطبعًا لم أفعل شيئًا مــدة أربعة أيام أو خمسة. فقد كانت حرارة الصيف مرتفعة، وكان النجيل يذبل على نحو أسرع، وكانت فضلات الشواء الذي قمنا به قبل بضعة أيام في الجوار مبعثرة عبر أنحاء الفناء الأخضر، فصار الفنــاء قــذرًا ومهملاً، ما جعل أبي يريد أن يتولى هــو المسؤولية أو يؤنبني، لكنه لم يشأ أن يخالف ما اتفقنا عليه.

لذلــك عندما حانت ساعة المحاسبة قال: «كيــف تسير الأمور معك في الفناء يــا بنــي؟» فقلت: «علــى ما يرام يا أبــي». فسألنــي: «هل هناك أي شــيء أستطيع مساعدتــك فيــه؟» فقلت: «كلا، كل شيء على ما يرام». لذلــك قال: «حسنًا، دعنا نقم بالجولة التي اتفقنا عليها».

وعندمــا تجولنا في الفناء، بدأت أدرك فجأة أنه لم يكن «أخضر» ولا «نظيفًا» بـل كان أصفر وقــذرًا. وحسبما قال أبي: بدأت ذقنــي ترتجف، واغرورقت عيناي بالدموع، وانفجرت في البكاء قائلاً: «لكن، هذا أمر عسير جدًّا يا أبي».

فقال: «ما العسير جدًّا؟ إنك لم تفعل أي شيء».

وساد الصمت برهة، فسألني: «هل تحب أن أساعدك؟».

وعندها تذكرت أن عرضه المساعدة كان جزءًا من اتفاقنا، وأحسست بومضة أمل، فأجبت بسرعة: «أحب ذلك».

فقال: «ما الذي تحب أن أساعدك فيه؟».

نظرت حولي، ثم قلت: «هل يمكن أن تساعدني في جمع تلك النفايات التي هناك؟» فقال: إن ذلك ممكن. لذلك دخلت إلى البيت، وأحضرت كيسين من الورق، وساعدني أبي في جمع النفايات تمامًا كما طلبت منه.

ومنذ ذلك اليوم فصاعدًا، تحملت مسؤولية فناء المنزل... وحافظت عليه «أخضر ونظيفًا».

كما قلت، استخدم والدي هذه القصة مثالًا على الإشراف بالتفويض أو اتفاقات الفوز للفوز. لكنني بوصفي طفلًا في السابعة من عمره، كنت صغيرًا جدًّا، فلم أفهم ما تعنيه كل تلك الكلمات الضخمة. وأكثر ما أتذكره عن هذه التجربة هو ببساطة شعوري بأنني موضع ثقة! فقد كنت أصغر من أن أهتم بالمال أو المكانة، فهذه الأمور لم تحركني، وإنما كان ما حركني هو ثقة أبي، فقد أردت ألا أخذله، وأن أريه أنني قادر ومسؤول. وقد منحني والدي ثقته، فحثني ذلك، وأوجد لدي إحساسًا بالمسؤولية والإتقان استمر معي طوال حياتي.

✍ *قليلة هي الأشياء التي يمكن أن تساعد الفرد أكثر على تحمل المسؤولية، وكثيرة هي الأشياء التي تجعله يعرف أنك تثق به.*

الكاتب تي. واشنطون

كيف تعمل الثقة؟

كما تعلمت في ذلك اليوم مع والدي (وكنت أتعلمه مجددًا على جميع المستويات تقريبًا منذ ذلك الحين) فإن الثقة إحدى أقوى صور الدافعية والإلهام، فالناس يريدون أن يكونوا موضع ثقة، ويستجيبون للثقة، ويزدهرون بالثقة. وأيًّا كان موقفنا، فإننا نحتاج إلى النجاح في بناء الثقة ومنحها واستعادتها - ليست كأسلوب ميكانيكي، وإنما بوصفها أكثر الطرق فاعلية للتواصل مع الآخرين والعمل معهم، وأكثر الطرق فاعلية للحصول على نتائج.

ولكي نفعل ذلك، نحتاج أولاً إلى فهم كيفية عمل الثقة.

إنني في كل ما أعرضه أطلب من الجمهور دائمًا أن يفكروا في سؤال: «من الذي تثق به؟» فكر في تجربتك الخاصة وأنت تضع هذا السؤال في اعتبارك: من الذي تثق «أنت شخصيًّا» به؟ صديقك؟ شريكك في العمل؟ رئيسك؟ شريك حياتك؟ أحد الوالدين؟ أحد أطفالك؟ ولماذا تثق به؟ وما الذي يوحي إليك بالثقة في هذه العلاقة بصفة خاصة؟

والآن فكر في سؤال أكثر إثارة: «من الذي يثق بك؟» أهلك في البيت؟ زملاء العمل؟ شخص قابلته قبل عهد قريب؟ شخص يعرفك منذ عهد بعيد؟ ماذا فيك يجعل الآخرين يثقون بك؟(*).

يميل معظمنا إلى النظر إلى الثقة في إطار الشخصية – أي كون المرء صالحًا أو مخلصًا أو يتمتع بالأخلاق أو النزاهة. والشخصية أساسية تمامًا وجوهرية، لكن كما أوضحت في الفصل السابق، فإن الاعتقاد بأن الثقة قائمة على «الشخصية فقط» خرافة.

الثقة دالة لشيئين: «الشخصية» و«الكفاية». وتشمل الشخصية أمانتك ودافعك وقصدك مع الناس. في حين تشمل الكفاية قدراتك ومهاراتك ونتائجك وسجل أعمالك. وهذان شيئان جوهريان.

مع زيادة الاهتمام بالأخلاقيات في مجتمعنا، سرعان ما أصبح جانب الشخصية في الثقة ثمنًا للدخول إلى الاقتصاد العالمي الجديد. مع ذلك فإن الجانب المميز في الثقة والذي يكون دائمًا موضع تجاهل – وهو الكفاية – يعادل جوهرية الجانب الأول. فربما تظن أن شخصًا ما مخلص وأمين للغاية، لكنك لن تثق في هذا الشخص ثقة تامة إن لم يحرز نتائج، والعكس صحيح. فقد يتمتع شخص ما بمهارات ومواهب عظيمة وسجل أعمال ممتاز، لكن إن لم يكن هذا

(*) لمسح مجاني على شبكة الإنترنت لقياس مستوى ثقة الزملاء والأصدقاء وغيرهم بك، قم بزيارة موقع www.speedoftrust.com

الشخص – رجلاً كان أو امرأة – أمينًا فإنك لن تثق به. على سبيل المثال، قد أثق في شخصية شخص ما ضمنًا لدرجة أن أترك أطفالي في رعايته حين أكون خارج البلدة، لكن ربما لا أثق به في موقف عمل تجاري لأنه لا يملك القدرة على التعامل معه. من ناحية أخرى، ربما أثق في شخص في صفقة تجارية، لكنني لا أترك أطفالي معه مطلقًا – ليس بالضرورة لأنه لم يكن أمينًا أو كفئًا، وإنما لأنه لم يكن من نوع الأشخاص المهتمين الذين يمكن أن أطمئن على أطفالي معه.

وعلى الرغم من أنه الأقرب للطبيعة بالنسبة لنا أن نفكر في الثقة في إطار الشخصية، فإن من المهم بالقدر نفسه أن نتعلم أيضًا أن نفكر فيها في إطار الكفاية. فكر في هذا: الناس تثق فيمن ينجزون الأمور، ويعطون منهجهم الجديد لأكثر معلميهم اقتدارًا، ويعطون مشروعاتهم الواعدة، أو مسؤولية الترويج للمبيعات، إلى هؤلاء الذين قاموا بذلك من قبل. كذلك فإن إدراك دور الكفاية يساعدنا على تحديد قضايا الثقة الضمنية التي لن يمكننا في ظروف أخرى الوقوف عليها، والتعبير عنها. ومن منظور كبار المسؤولين، تتعمق الثقة بعد الكفاية، وتساعد على شحذ أقوى جوانبها وأشدها براجماتية.

وهناك طريقة أخرى للنظر إلى هذا الأمر: فقد كان الاهتمام المتزايد بالأخلاقيات أمرًا جيدًا لمجتمعنا. فالأخلاقيات (التي هذه جزء من الشخصية) جوهرية بالنسبة للثقة، لكنها في حد ذاتها لا تكفي. ولا يمكنك أن تحوز الثقة بلا أخلاقيات، لكن يمكنك أن تمتلك الأخلاقيات بلا ثقة. فالثقة هي التي تشمل الأخلاقيات، وهي الفكرة الأوسع.

بعدما قمت بعرض كتاب «سرعة الثقة» في أحد المؤتمرات أخيرًا، جاءني مدير مبيعات إحدى شركات الأدوية الكبرى وقال: «شكرًا لك، لأنك عززت ما كنت أقوله لمجموعتي: إن النتائج أمر جوهري لبناء الثقة، وعلينا أن نرتفع بمستوانا كل شهر، وعندما نحقق ذلك ستزداد ثقة المؤسسة بنا، وتزداد ثقة رؤسائنا، وثقة أقراننا... وثقة كل الناس بنا. وعندما لا نفعل ذلك سنفقد الثقة والدعم المادي. وهذا جوهر الأمر».

مرة أخرى، إن الشخصية والكفاية كليهما ضروريان. والشخصية ثابتة، فهي لازمة للثقة في كل الأحوال. أما الكفاية فحسب الموقف؛ إذ إنها تعتمد على ما تقتضيه الظروف. فقد كان على زوجتي جيري أن تُجري أخيرًا عملية جراحية ما، وكانت علاقتنا رائعة، فهي تثق بي وأنا أثق بها. لكن عندما حان وقت إجراء العملية، لم تطلب مني إجراءها، فلست طبيبًا، وليست لدي المهارات أو الكفاية اللازمة لإجرائها. وعلى الرغم من أنها تثق بي في معظم المجالات، فإنها تعرف أنني لا أتمتع بالمهارات اللازمة لإجراء العملية.

ما أن تصبح واعيًا بأن الشخصية والكفاية كليهما جوهريان للثقة، يمكنك أن ترى كيف ينعكس الجمع بين هذين البعدين على أسلوب الرؤساء والمراقبين وأصحاب النفوذ في كل مكان. وربما يستخدم الناس كلمات مختلفة للتعبير عن الفكرة، لكنك إذا رددت الكلمات لأصلها، فسينتج توازن بين الشخصية والكفاية.

تأمل ما يأتي:

- يتحدث جاك ويلش - المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إليكتريك- عن المديرين الذين يتم الحكم عليهم بحسب أدائهم في جانبين: «تطبيق القيم» (الشخصية) و«تحقيق النتائج» (الكفاية).
- يتحدث جيم كولينز - مؤلف كتاب «من جيد إلى ممتاز» - عن كبير الموظفين في المستوى الإداري الخامس الذي يتمتع بتواضع شخصي شديد (الشخصية) و«إرادة مهنية قوية» (الكفاية). وفي كتاب «البناء الراسخ» يتحدث عن الحاجة إلى «الحفاظ على الجوهر» (الشخصية) و«الحث على التقدم» (الكفاية).
- يضع وارين بوفيت - المدير التنفيذي لشركة بيرشايرهاثاواي - النزاهة (الشخصية) و«الذكاء» (الكفاية) في الصدارة بوصفهما السمات التي يبحث عنها في الناس.

- أمـا رام تشـاران – صاحب عدد مـن الكتب ومستشار عدد من المديرين التنفيذيـين بشركات «تصنيف فورتشن لأفضل خمسـ مئة شركة»، فيؤكد الحاجـة إلى أن يكـون الشخصـ «قائدًا للناسـ» (الشخصيـة) و«موجهًا للعمل التجاري» (الكفاية).
- ويكتب ساچ –نيكول– جوني، وهو خبير بارز في موضوع الثقة، عن أهمية «الثقة الشخصية» (الشخصية)، و«ثقة الخبرة» (الكفاية).
- تتعامـل نظرية القيادة مع ماهية القائـد (الشخصية) وما يفعله القائد (الكفاية).
- تعدّ نمذجة الأداء المخرجات الأساسية «سمات» (الشخصية) و«قدرات» (الكفاية).
- تقـول نظريـة الأخلاقيات: «افعل الصـواب» (الشخصية) و«ساعد على فعل الصواب» (الكفاية).
- تركـز أساليـب صنـع القـرار علـى التوازن بـين «القلـب» (الشخصية) و«العقل» (الكفاية).

كان يمكـن أن تستمـر هذه القائمة بـلا انقطاع، مؤكدة باستمـرار أهمية كل من الشخصية والكفايـة بوصفهما أمرين جوهريين لتحقيق النجـاح والقيادة. وبناءً على ملاحظـة شخصيـة، قد تجد من المفيـد تقوية هذيـن البعدين في ذهنـك عن طريق استخـدام وسيلة مرحة تساعد قليلاً على التذكـر، استخدمناها في أسرتنا. فقد كان لدينـا في الأسرة قيمتان في غاية الأهمية بالنسبة إلينا، قيمتان نعود إليهما بين الحين والآخر. ولكي أساعد طفليّ الصغيرين على تذكر هاتين القيمتين، قررت أن أقول لهما: «فقط فكرا في الصوت الصادر عن طبلتيّ «بونجو»:(*) «بووم – بووم – بووم – بووم!» وعندما كنت «أدق» آلة البونجو المتخيلة، كنت أردد القيمتين مرة بعد مرة.

(*) طبلتان صغيرتان ملتصقتان يتم الطرق عليهما معًا لإحداث إيقاع منغم، وتستخدم هذه آلة إيقاع يضعها العازف بين ركبتيه (المترجمة).

وفي وقت لاحق، اضطررنا إلى التعامل مع مسألة عائلية مزعجة. فاجتمعنا كلنا لنجتهد في الكيفية التي ينبغي أن نعالج تلك المسألة بها. فبدأت أسأل كل طفل منهما: «ما الذي يمكن أن نفعله في رأيك؟».

وفجأة نظر إليّ طفلي الذي كان في السادسة من عمره، وبدأ يدق دقة طبلتي البونجو على منضدة غرفة المعيشة، وكان جوهر ما قاله: «هذا ما علمتنا إياه يا أبي، فلنعد إلى قيمتينا، فهما ما سيساعدانا على حل هذه المشكلة»، وقاما بذلك فعلاً.

ولأنني كنت أعمل في موضوع الثقة، كانت كلمتان أخريان تترددان في أذني بدلاً من دقات طبلتيّ البونجو: «الشخصية – الكفاية. الشخصية – الكفاية». وقد ساعدتني فكرة طبلتي البونجو على تذكر أن الأمر ليس وظيفة الشخصية وحسب، على الرغم من أن الواضح أنها الأساس. فالثقة تنقسم مناصفة بين الشخصية والكفاية، وكلاهما ضروري ضرورة مطلقة. ومن حجرة الأسرة إلى حجرة مجلس الإدارة، يمكنك أن تنظر إلى أي إخفاق في القيادة، وستجد أنه دائمًا إخفاق شخص أو آخر.

موجات الثقة الخمس

منذ سنوات عدة كنت أنا وبعض رفاقي نعمل مع مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يعملون في شركة كبرى متعددة الجنسيات. وكان رد فعلهم الأساسي: «إننا (نحب) هذه القيادة! ونتفق عليه، لكن رؤساء قسمنا لا يفهمون هذا، إنهم من يحتاجون في الواقع إلى سماع ذلك المحتوى».

بعد مدة قصيرة، قدمنا المحتوى لرؤساء قسمنا، وكان رد فعلهم: «إننا نوافق تمامًا على كل ما تقول، وهذا أسلوب رائع! لكن المشكلة هي أن من يحتاج إلى هذا بالفعل هم رؤساؤنا».

وعندما عرضنا هذا على رؤسائهم قالوا: «إننا متحمسون لهذا المحتوى! فهو بعيد النظر ومفيد. لكن نظراءنا في الأقسام الخمسة لا يفهمون هذا، إنهم من يحتاجون إلى سماع هذا».

وقـد قال نظراؤهم: إن المشكلة تكمن في الفريـق التنفيذي الذي يشرف على الأقسـام ويديرها. أمـا الفريق التنفيذي فقـال: إن المشكلة في المديـر التنفيذي، وعندمـا وصلنا أخيرًا إلى المدير التنفيذي قال: «هذا المحتوى ممتاز، لكن لا حيلة لي، وليس بيدي شـيء، فالأمر كله في يـد مجلس الإدارة». وأنا علـى يقين أننا لو ذهبنا إلى مجلس الإدارة سيقولون: إن المشكلة تكمن في «وول ستريت».

وكما علمنـي والدي ببراعة شديدة: «إن كنت تظـن أن المشكلة «في الخارج»، فتلك هي «المشكلة».

وفي آخـر الأمـر، كمـا علّمنا النـاس على جميـع المستويات في هـذه الشركة الكـبرى، فـإن رئيسـك، ورئيس قسمـك، ومديـرك التنفيذي، ومجلس إدارتك، وشريك حياتك، وأطفالك، وأصدقاءك، ورفاقك، قد يكون لديهم «جميعًا» مشكلة مـادام الأمـر يتعلق بالثقة (أو بأي شيء آخر)، لكن ليس معنى ذلك أنك بلا حول ولا قـوة! «ففي الواقـع، يحتمل ألا يكون لديـك أدنى فكرة عـن قدرتك على تغيير مستوى الثقة في أي علاقة إذا كنت تعرف كيف تعمل «من الداخل إلى الخارج».



ومفتـاح الأمر هو فهم وتعلم كيفية الإبحار فيما سميته «موجات الثقة الخمس» وهذا النموذج مشتـق من مجاز «أثر التموج» الذي رسمت صورة توضيحية له لتبيّن

طبيعة الاعتماد المتبادل للثقة، وكيف أنها تتدفق من الداخل إلى الخارج. وهي تحدد المستويات أو السياقات الخمس التي تبني فيها الثقة. وإنها تشكل أيضًا بنى فهم الثقة، وجعلها قابلة للتطبيق في أثناء قراءة الأجزاء الثلاثة اللاحقة في كتابنا هذا.

وعلى الرغم من أننا سنناقش كل موجة مناقشة عميقة، أود أن أعطيك رؤية عامة سريعة للموجات الخمس الآن حتى يكون لديك السياق اللازم لفهم أفضل لكل موجة في أثناء قراءتك.

الموجة الأولى: الثقة بالذات.

الموجة الأولى، الثقة بالذات، تتعلق بثقتنا في أنفسنا - في قدرتنا على وضع أهداف وتحقيقها، والوفاء بالالتزامات وتنفيذ ما نقول - وكذلك تتعلق بقدرتنا على منح الآخرين الثقة. والفكرة كلها هي أن نصبح، بالنسبة إلى أنفسنا وإلى الآخرين، أشخاصًا جديرين بالثقة. والمبدأ الأساسي الذي تتضمنه هذه الموجة هو «المصداقية» التي تأتي من جذر كلمة credere باللغة اللاتينية، وتعني «يصدِّق». وفي هذه الموجة الأولى، سنستكشف «العناصر الأربعة الأساسية للمصداقية» حيث سنناقش طرق زيادة مصداقيتنا لكي نبني الثقة على أساس ثابت مع أنفسنا ومع الآخرين. فالنتيجة النهائية لارتفاع مستوى الشخصية، وارتفاع مستوى الكفاية هي المصداقية، والرأي السديد، والتأثير.

الموجة الثانية: ثقة العلاقة.

أما الموجة الثانية، ثقة العلاقة، فتُعنى بكيفية إيداع «رصيد الثقة» بيننا وبين الآخرين، وتنميته. والمبدأ الأساسي الذي تتضمنه هذه الموجة هو «السلوك المتسق». وفي هذا الجزء، سنقوم بمناقشة ثلاثة عشر سلوكًا أساسيًّا شائعًا لدى رؤساء العمل، الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقة حول العالم. وتقوم هذه السلوكيات على المبادئ التي تحكم الثقة في العلاقات، ويقوم ممارس العمل بالدور الأساسي فيها، وتثبت الأبحاث صلاحيتها. والأشد إثارة من ذلك، هو حقيقة أن

هذه السلوكيات الثلاثة عشر يمكن لأي فرد تعلمها وتطبيقها على أي مستوى داخل أي مؤسسة بما في ذلك الأسرة. والنتيجة النهائية تزيد إلى حد بعيد القدرة على توليد الثقة مع كل المشاركين من أجل تعزيز العلاقات وتحقيق نتائج أفضل.

الموجة الثالثة: الثقة المؤسسية.

تتعلق الموجة الثالثة، الثقة المؤسسية، بالوسائل التي تمكّن القادة ورؤساء العمل من توليد الثقة في جميع أنواع المؤسسات، بما فيها الأعمال التجارية، والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح، والكيانات الحكومية، والمؤسسات التعليمية والأسر، وكذلك في فرق العمل والوحدات المصغرة الأخرى داخل المؤسسات. فإذا كنت قد عملت مع أناس تثق بهم – لكن في مؤسسة لا تثق بها – أو في موقف تثير فيه البنى المؤسسية وأنظمتها الريبة، فإنك ستعرف بسهولة طبيعة الموجة الثالثة الخطيرة. والمبدأ الأساسي الذي تتضمنه هذه الموجة هو«التوافق» ويساعد القادة على إنشاء بنى الثقة المؤسسية وأنظمتها ورموز الثقة بها التي تخفض أو تخصم سبعة من أشد ضرائب الثقة المؤسسية تكلفة ودهاءً وتنشئ سبعة عوائد ضخمة للثقة المؤسسية.

الموجة الرابعة: ثقة السوق.

أما الموجة الرابعة، ثقة السوق، فهي المستوى الذي يدرك فيه كل الناس بوضوح تأثير الثقة. والمبدأ الذي يكمن وراء هذه الموجة هو«السمعة». والأمر يتصل بعلامة شركتك التجارية (وكذلك بسماتك الشخصية) التي تعكس ثقة العملاء والمستثمرين وغيرهم ممن في السوق بك. وكلنا يعرف أن العلامات التجارية تؤثر بقوة على سلوك العميل وإخلاصه. فعندما تزداد الثقة في العلامة التجارية، يزداد ما يشتريه العميل، وتكثر إشارته إليك، ويرفعك فوق مستوى الشك، ويظل عميل لك مدة أطول. وهذا الأمر لن يساعدك فحسب على تحسين علامتك التجارية وسمعتك بوصفه فردًا، بل سيساعدك أيضًا على تحسين سمعة مؤسستك وعلامتها التجارية في السوق.

الموجة الخامسة: الثقة المجتمعية.

تتعلق الموجة الخامسة، الثقة المجتمعية، بإيجاد قيمة للآخرين وللمجتمع بصفة عامة. والمبدأ الذي تتضمنه هذه الموجة هو«المشاركة». فعن طريق المشاركة أو«رد العطاء» نلغي ضرائب قلة الثقة والارتياب والتشكك المتوارثة في مجتمعنا. وكذلك نحث الآخرين على إيجاد القيمة والمشاركة في الوقت ذاته.

إننا، حسب أدوارنا ومسؤولياتنا، قد يكون لنا تأثير بصورة أو بأخرى في أثناء انتقالنا بين الموجات المتتابعة. لكننا جميعًا لنا تأثير غير عادي على الموجتين الأولى والثانية، ومن هنا ينبغي أن نبدأ. وعندما نمضي في قراءة هذا الكتاب، سيتضح أن الثقة على المستوى المجتمعي (الموجة الخامسة) يمكن إرجاعها تحديدًا إلى قضايا المستوى الفردي (الموجة الأولى)، وتصير قضايا الثقة الفردية تلك بالفعل متوالية هندسية في أثناء تحركنا إلى الخارج عبر الموجات. على سبيل المثال، تموجت في البداية قضايا الثقة في شركة إنرون من خلال علاقاتهم ومؤسستهم، وفي النهاية، في السوق والمجتمع بصفة عامة. ويزداد أثر التموج كلما اتجه إلى الخارج ليصير في النهاية أحد المثيرات الأساسية التي تسبب الإصلاح المؤثر (قانون ساربينيس- أوكسلي). وهذا يساعد دائمًا على البدء من الموجة الأولى مع أنفسنا.

أما القسم الأخير فيتناول موضوع «منح الثقة» ويشمل ذلك تعلم كيفية منح «الثقة الذكية» - كيفية تجنب الانخداع (الثقة العمياء) من جهة، والشك (عدم الثقة) من جهة أخرى، وكيفية إيجاد ذلك «الوضع الأمثل» حيث يدر منح الثقة عوائد ضخمة لكل الناس. كذلك يضم هذا القسم استعادة الثقة، وزيادة نزوعك إلى الثقة. وفي حين أن هناك مخاطرة في الثقة بالآخرين، فإن المخاطرة الأكبر تأتي من عدم الثقة بهم. وستمكنك القدرة على معرفة متى وكيف توسع «ثقتك الذكية» من تحريك نقطة الارتكاز وإنشاء رافعة مدهشة، لكي تنجز الأمور بسرعة أكبر وتكلفة أقل. وربما الأهم من ذلك، أنها ستلهم هؤلاء الذين تمنحهم ثقتك، وتطلق قدراتهم.

استعادة الثقـة

قبـل أن ندخل في مناقشة الموجات الخمس، أود أن آخذ برهة لأجدد التأكيد أنـه من الممكن ليس بناء الثقة وحسب، بل استعادتها أيضًا. والواضح أن ثمة ظروفًا تكون الثقة فيها مدمَّرة بصورة لا تقبل الإصلاح، بحيث لا يمنحنا الآخرون فرصة لاستعادتها. لكنني مقتنع بأن هذه الظروف قليلة بالنسبة إلى معظمنا، وبأن قدرتنا على استعادة الثقة أكبر بكثير مما نظن.

✍ *أنسب وقت لتزرع شجرة هو قبل عشرين عامًا، فإن لم تفعل فاليوم هو الوقت الأمثل.*

مثل صيني

تأمل تجربة «طوم» الذي كان يعمل في شركة للتنمية العقارية سنوات طويلة إلى أن أصبح شريكًا فيها. وفي مدة ما، انقلبت سوق العقارات رأسًا على عقب، وبدأت عرى الشركة تنفصم. وأعقب ذلك شجارات عنيفة متعددة، فترك «طوم» الشركة. وتم رفع دعوى قضائية، ثم دعوى قضائية مضادة. وكان لـ «طوم» بوصفه شريكًا كبيرًا، مصالح اقتصادية في عشرات المباني، وما لا يصدق أنه بعد سنوات عدة، كانت عملية إفشاء الأسرار والإجراءات اللازمة لعملية التقاضي لا تزال مستمرة.

وأخيرًا قرر «طوم» أنه لا بد من وجود طريقة أفضل، فاتصل بـ «كريس»، الشريك الذي كان في ذلك الوقت مسؤولاً عن العمل التجاري، وقال له: «دعنا نتحدث معًا وحدنا فقط دون حضور محامينا، وكان طوم وكريس شريكين سنوات طويلة، لكن وسط كل ما كان يجري انهارت الثقة، مع ذلك وافق كريس على المقابلة.

ويواصل طوم السعي بصدق لفهم وجهة نظر كريس، فاستمع إليه، وعكس حرفيًّا فهمه لما كان كريس يقوله. وما أن شعر كريس أنه فهم، صارت لديه الرغبة في الاستماع إلى طوم.

وفي أثناء نقاشهما، اضطرمت من جديد وبسرعة شعلة معيار الثقة التي كانت متبادلة بين هذين الشريكين التجاريين، وعلى الرغم من أن الظروف فرقت

بينهمـا، كانا يشعران بالتواصل، واستطاعا، في هذه المقابلة نفسها، أن يتفقا على صفقة شفهية لحل النزاع.

وعـن طريق عمليـة الاستماع واستعادة جزء من الثقـة المفقودة، أوجد هذان الرجـلان حلاً استطاعـا تنفيذه خلال ثلاثين يومًا، فأنهيـا بذلك الضغينة والألم وإهـدار الوقـت واستنزاف المال الذي كان جـزءًا من المعركـة القانونية المستمرة طوال سنوات عدة مضت.

على الرغم من أنه لا يـزال أمام قيادة الشركات طريـق طويل للإسهام في استعادة الثقـة، توضح الأبحاث شيئًا واحدًا إيضاحًا تامًا: يتوقع الأمريكيون أن يتولى المديرون التنفيذيون القيادة، وأن يلتزموا التزامًا جادًا ببناء الثقة، وتحمل المسؤولية، والوفاء بوعد الثقة من خلال سلوك الشركة.

ريتش جيرنشيت، المدير التنفيذي لشركة جولين/ هاريس

ولإعطـاء مثال آخـر، تأمل العلاقة بين الرئيسـين الأمريكيين الأسبقين جون آدمـز وتوماس جيفرسـون. كان هذان الرجلان «الصـوت» و«القلم» على التوالي، لإعـلان الاستقلال، وعمـلا بلا كلل من أجل استقلال أمريـكا عن بريطانيا. وقد أرسـلا معًا بوصفهما سفيرين في باريـس بين الثورتين الأمريكية والفرنسية – ولم يكـن أي منهما يعرف ماذا يُدخـر للولايات المتحدة أو فرنسا، أو لكل منهما – وقد توطـدت علاقتهما على نحو استثنائي. وأصبح جيفرسون بمنزلة الأب لابن آدمز، جون كوينسي، وكانت أبيجيل، زوجة آدمز، شديدة الإعجاب به، وتشير إليه بوصفه «واحدًا من الصفوة في هذا العالم».

وعلـى الرغم من ذلـك، اعتنق كل مـن الرجلين لدى عودتهمـا إلى الولايات المتحـدة، وجهـة نظر سياسية مختلفة، مـا فرض قيدًا علـى صداقتهما. وبحسب قانـون ذلـك العصر، عندما انتُخـب آدمز – وهو من الحزب الفيـدرالي – رئيسًا ثانيًـا للولايـات المتحدة، أصبـح جيفرسون، وهـو من الحزب الجمهـوري – نائبًا للرئيس بالتزكية لحصوله على ثاني أكبر عدد من الأصوات.

كان آدمـز يتوقع من نائبه نفس نوع الدعم والصداقة اللذين أظهرهما آدمز لجـورج واشنطـن حين كان في هذا المنصـب، ولكن بدا لآدمـز أن جيفرسون غير مخلص، ومتحيز للحزب تمامًا، ولديه تطلع سياسي. وبانتهاء مدة آدمز الرئاسية، امتلأت علاقتهما بالضغينة والمرارة.

وبعـد سنوات عدة، قـام صديقهما المشترك الدكتور راشـ (وكان أيضًا أحد الموقعـين علـى إعلان الاستقـلال) بتشجيع آدمـز على التلويح «بغصـن الزيتون» لجيفرسـون. وقد فعـل آدمز ذلك بأن أرسل إلى جيفرسـون بطاقة معايدة بالعام الجديـد متمنيًا لـه التمتع بالصحة الجيدة والسعـادة. فاستجاب جيفرسون على الفور مسرورًا بتجديد الصداقة المرتقب، وكتب: «لقد استدعت رسالتك إلى ذهني ذكريـات عزيزة للغايـة، وأعادتني إلى أيام مضت مرصعـة بالمصاعب والأخطار حين كنا نعمل معًا في قضية واحدة، ونناضل من أجل أغلى ما يملكه الإنسان، وهو حقه في الحكم الذاتي».

وكتـب آدمـز لصديقهمـا المشترك روشـ، مؤكـدًا أن «حلمك تحقـق... لقد صنعـت العجائب! فقد حققـت السلام بين قوتين لم يكن بينهما حرب قط». وفيما بعد، حين أحضر آدمز خطابًا من توماس جيفرسون ليقرأه في اجتماع عائلي، سئل كيف استطاع أن يكون على علاقة جيدة مع رجل عانى منه أشد المعاناة، فأجاب:

أعتقـد أن السيد جيفرسون لم يكرهني قط، بل بالعكس، أرى أنه كان يحبني دائمًا... ثـم تمنى أن يصبح رئيسًا للولايات المتحدة، فوقفت أنا في طريقه، لذلك فعل كل ما بوسعه لإقصائي. لكن إذا كان عليّ أن أتعارك معه لهذا السبب، سيكون عليّ إذن أن أتعارك مع كل شخص أتعامل معه في هذه الحياة. إن هذه هي طبيعة البشـر... وأنا أسامح كل أعدائي، وأرجو أن تنالـه الرحمة في الجنة. لقد تقدمنا أنـا والسيـد جيفرسون في السن، وتقاعدنا عن الحيـاة العامة، لذلك عدنا إلى ما كان بيننا من ود قديم.

ولقد تمتع آدمز وجيفرســون بعلاقة توافق وصداقة قوية ومُرْضية مدة أربعة عشــر عامًا، قبل رحيلهما معًا، وهذا أمر مدهش، في اليوم نفسه: الرابع عشر من يوليو عام 1826 في الذكرى السنوية الخامسة للإعلان الأمريكي للاستقلال.

ومــن بين كلمــات آدمز المأثــورة التي وجههــا لجيفرسون: «سأظـل صديقك مادمتُ حيًّا».

انظر/ تكلم/ تصرف

الغرضـ من هذا الكتاب هو أن يجعلــك «ترى» و«تتكلم» و«تتصرف» بأساليب تبني الثقة، وهذه الجوانب الثلاثة جوهرية لهذا الأمر.

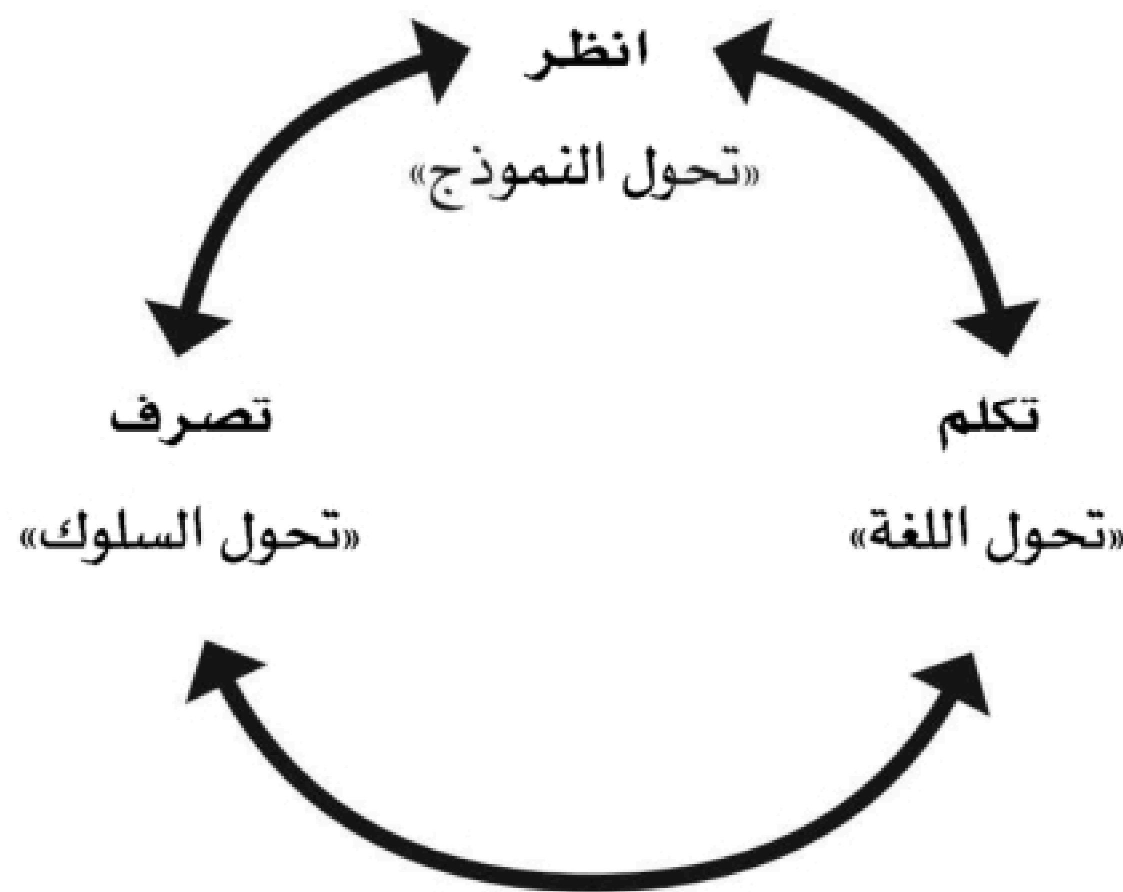
أتذكــر القصة التي عرضتها في الفصل السابق عن مرشد الصيد في مونتانا الــذي أعطاني نظــارات لأرى الأسماك تحت سطح النهر؟ هــذا الكتاب سيعطيك زوجــين من «نظــارات الثقة» حتى يمكنك أن «ترى» الثقــة بطريقة مثيرة ومختلفة تمامًــا – طريقة ستفتــح عينيك على الإمكانات، وتمكنك مــن تنمية الثقة وعوائد الثقة على جميع المستويات.

كذلــك سيعطيك الكتــاب لغة «تتحدث» بهــا عن الثقة. ففي بعضـ الأحيان، تعــرف أنــك لا تثق في شخص مــا أو أن شخصًــا ما لا يثق بك، لكنــك لا تستطيع أن تفســر السبــب، ولا تدري كيف تحســن الموقف. وسيجعلك هــذا الكتاب تتمكن مــن تحديــد القضايا الخفية التي يتضمنها الموقــف، وسيمنحك اللغة لوصف تلك القضايا، والتحدث عنها، وحلها.

وأخــيرًا، سيساعــدك هذا الكتــاب على تطويــر السلوكيات التــي تبني الثقة وتنميهــا – وبصفــة خاصة، السلوكيــات الثلاثة عشر لأصحــاب الثقة المرتفعة في أنحاء العــالم. وعندما تتعرف على هذه السلوكيات، وتعرف تأثير ممارسة الناس لهــا – أو عدم ممارستهــا– ستدرك كيف يمكن أن تتصرف بطرق تبني ثقة دائمة بسرعة.

لقد قيل الكثير عن أثر تغيير النماذج في تغيير السلوك. بعبارة أخرى، إن تغيير الطريقة التي «ترى» بها، سيغير آليًّا ما تفعله، ما يغير ما تحصل عليه من نتائج. وأنا أوافق على أن اتخاذ أسلوب جديد للرؤية وتحول النموذج له أثر هائل على الفعل والنتائج مع ذلك، فإنني من المنظور البراجماتي، مقتنع تمامًا أن التحدث والتصرف بطريقة مختلفة يكون له أيضًا أثر هائل على الطريقة التي ترى بها وعلى النتائج التي تحصل عليها. وإن الطريقة التي تخدم بها شخصًا ما، على سبيل المثال، يمكن بسرعة أن تجعلك ترى ذلك الشخص بطريقة مختلفة – بل حتى قد تشعر بحب وحنان لم تشعر بهما من قبل. وأنا أسمي هذا «تحولاً سلوكيًّا» – تحولاً تحدث فيه سلوكياتنا في النهاية تغييرًا في الطريقة التي ننظر بها إلى العالم. وأنا كذلك أومن بقوة «التحول اللغوي». إذ يمكن أن تُحدث الطريقة التي نتحدث بها عن الأشياء تحولاً في طريقة رؤيتنا وفي الطريقة التي نتصرف بها، وفي الطريقة التي ينظر بها الناس إلينا، على حد سواء.

والواضح أن هذه الأبعاد الثلاثة متداخلة، فإنك كلما أحدثت تغييرًا في إحداها، يحدث تغيير في الثلاثة جميعًا. ولهذا السبب، سيركز هذا الكتاب على أن «ترى» و«تتكلم» و«تتصرف» لكي لا يكون لديك النماذج وحسب، وإنما أيضًا اللغة والسلوكيات اللازمة لبناء الثقة وتنميتها.



فلنحقق ذلك

بعد فهم سرعة الثقة، وبعض القضايا المتعلقة بالثقة على جميع المستويات، وكيفية عمل الثقة، فإننا الآن مستعدون للانتقال إلى خطوات عملية لجعل بناء الثقة واستعادتها ومنحها أمرًا ممكناً. وعندما تدخل في بقية أقسام هذا الكتاب، تذكر أنه مهما كان دورك في العمل أو في البيت، فإنك مؤثر، وأنت رئيس حتى لو كنت رئيس نفسك فقط.

إنني، بمرور الزمن، توصلت إلى هذا التعريف البسيط للقيادة: «القيادة هي التي تحقق نتائج بطريقة تبعث على الثقة». وهي تبلغ الحد الأقصى في مشاركتك الحالية وفي قدرتك على الإسهام في المستقبل، على حد سواء، عن طريق بناء الثقة التي تجعل ذلك ممكنًا.

إن الوسائل لا تقل أهمية عن الغايات، فكيفية تحقيق النتائج تماثل في أهميتها النتائج نفسها، لأنك حين تبني الثقة، فإنك تزيد من قدرتك على تحقيق النتائج في المرة المقبلة، وهناك دائمًا مرة مقبلة. كذلك، فإن إنجاز الأمور بطرق تدمر الثقة، ليس قصر نظر يسبب نتائج عكسية وحسب، وإنما هو في الأساس إنجاز غير دائم. وكما قال المستكشف الشجاع سير إرنست شاكلتون: «الحياة بالنسبة إلي أعظم الألعاب قاطبة. وتكمن الخطورة في التعامل معها بوصفها لعبة تافهة، أو لعبة تؤخذ ببساطة، أو لعبة القواعد فيها لا تعني الكثير، فللقواعد أهمية كبيرة. ويجب أن يتم اللعب بعدل وإلا فلا. كذلك، فإن الفوز في اللعبة ليس الهدف الرئيس، وإنما الهدف الرئيس هو أن تفوز فيها بشرف وعلى نحو رائع.

✍ *الثقة، بلا ريب، هي مفتاح النجاح الدائم.*

جيم بورك، الرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة جونسون آند جونسون

إنني أشجعك على المشاركة بالكامل في مادة هذا الكتاب، فاسأل الأسئلة الصعبة، وتناول القضايا الشائكة. ولأنني ركزت على الثقة في حياتي الخاصة ومع آلاف الناس ومئات المؤسسات في أنحاء العالم، صرت مقتنعًا بأن هذا الأسلوب

يقــوم على مبادئ شاملة واضحة بذاتها ولها نتائــج إيجابية. ولا أتردد في التأكيد لــك أنك حــين تطبق هذه المبــادئ في حياتــك الخاصــة ستجني نتائــج مباشرة، وستتبنــى قدرة دائمة، كما ستبنــي علاقات أقوى، وأطول دوامًــا، وستحقق نتائج أفضــل، وستتــاح لك فرص أكــثر، وبهجة أكثر، وسيكون لك تأثــير أكبر. وستتعلم كيــف تبني الثقــة وتنميها وتستعيدها وتمنحهــا، فإنها الشيء الوحيــد الذي يؤثر بشدة على كل ما سواه في حياتك.



الموجة الأولى - الثقة بالذات

مبدأ المصداقية



يوضح نموذج موجات الثقة الخمس في صورة مجازية كيف تعمل الثقة في حياتنا. إنها تبدأ مع كل فرد منا على المستوى الذاتي، وتستمر في علاقاتنا، وتمتد إلى مؤسساتنا، وإلى علاقاتنا في السوق، وإنها تطوّق مجتمعنا العالمي بصفة عامة. وهذا يعكس قوة أسلوب «من الداخل إلى الخارج»: فلكي نبني الثقة مع الآخرين، يجب أن نبدأ بأنفسنا أولاً.

الموجة الأولى – الثقة بالذات – هنا نتعلم المبدأ الأساسي الذي يمكّننا من بناء الثقة وتعزيزها على جميع المستويات. وهذا المبدأ الأساسي هو«المصداقية» أو«الصدقية». وهنا نسأل أنفسنا: «هل لي مصداقية؟»، «هل يصدقني الناس؟» هل أنا شخص يمكن أن يثق به الناس (وأنا من بينهم)؟

الخبر السعيد هو أننا نستطيع زيادة مصداقيتنا، ويمكننا أن نجعلها تزيد بسرعة، ولاسيما إذا فهمنا «العناصر الأساسية الأربعة» أو«النقاط الجوهرية

الأربعــة» وهي نقــاط حيوية: اثنــان منهــا يتعلقــان بالشخصية، واثنــان يتعلقان بالكفاية. فإن ما يمنح الثقة قوتها وجانبها الأشد براجماتية هو معرفة أن الكفاية لا تقـل جوهرية عن الشخصيــة، كذلك فإن في مقدورنا إنشاء أو تغيير الشخصية والكفاية على حد سواء.

إننا حين ننمي هذه العناصر الأربعة، تزيد كفايتنا الشخصية. وعندئذٍ يكون لدينــا الأســاس الذي يمكننا أن نبنــي منه الثقة، وندعمهــا في جميع علاقاتنا في الحياة.

العناصر الأساسية الأربعة

✍ ربمــا يجــب أن تكــون للقيــادة حسابــات أخــرى... وينبغــي أن يكــون لهــا مصداقية... ففي النهاية، الأمر كله يتعلق بالمصداقية.

آن مولكاي، رئيس مجلس إدارة شركة زيروكس ومديرها التنفيذي

تخيل أنك في ساحة محكمة، وأنك قد استدعيت إليها بوصفك شاهدًا خبيرًا، وأن محامــي المدعي يحاول إقناع هيئة المحلفين أنك شاهد تتمتع بالمصداقية، فما الذي سيحاول إثباته؟

أولاً: أنــك رجل مستقيم – أي أنك أمين وشخصيتــك متسقة، وتشتهر بأنك صادق وأنك لن تكذب.

ثانيًــا: أن قصــدك طيــب – أي إنك لا تحاول خداع أي شخصــ أو حماية أي شخص، كما أنك ليس لديك أي دافع خفي أو أجندة خفية قد تجرح شهادتك.

ثالثًــا: أن أوراق اعتمــادك ممتــازة، ذلك أنــك طبعًا تتمتع بخــبرة ومعرفة ومهارة ومقدرة في المجال الذي استدعيت للشهادة فيه.

رابعًــا: أن لديــك سجلًا شخصيًّا جيــدًا، ذلك أنك أثبــت قدراتك بكفاية في مواقــف أخرى سابقة، ولــك نتائج، وذلك سبب وجيه للاعتقــاد أنك ستفعل ذلك الآن.

والآن ينهض محامي الدفاع، ويحاول إقناع هيئة المحلفين بأنك لا تتمتع بالمصداقية، فما الذي سيحاول إثباته؟ العكس تمامًا. ربما أنك لا تتسم بالنزاهة - أي لا تتصف بالأمانة أو كذبت في الماضي، أو أن بك مسًّا من الجنون، أو لديك عيوب في الشخصية قد تسلب شهادتك مصداقيتها، أو أن لديك أجندة خفية أو دافعًا خفيًّا «لتلفيق» شهادتك لصالح المدعي، أو أن أوراق اعتمادك قاصرة ولست مؤهلاً للشهادة في المجال الذي يفترض أنك خبير فيه، أو أن سجلك الشخصي معيب أو ناقص - ذلك أنك لم تحرز نتائج جيدة، أو لم تثبت قدرتك على تمييز الحقائق بدقة.

وكما يؤكد أصدقائي المحامون، يتلخص الأمر أساسًا في هذه الأمور الأربعة: استقامتك وقصدك وقدراتك ونتائجك. وتعتمد مصداقيتك بوصفك شاهدًا خبيرًا، وفردًا، ورئيسًا، وأسرة، ومؤسسة - على هذه العوامل الأربعة. ولا بد أن تكون تلك المصداقية جوهرية للقضية، ولاسيما إذا لم يكن هناك دليل مادي لا يقبل الجدل، وذلك يتضمن أن حكم المحلفين سيصل حقًّا إلى مصداقية شهادات الناس. وفي هذه القضايا، تكون مصداقية الشهود هي ما تحاكم أو تختبر.

في إحدى القضايا التي عُرضت أخيرًا، والتي كانت تعتمد على الشهادة وليس على الدليل المادي الملموس، طلب محامي الدفاع من القاضي أن يعقد جلسة استماع قبل المحاكمة «لكي يقرر إذا كان شاهد المدعي لديه المصداقية الكافية لتقديم شهادة موثوق بها». وكما قرأنا العنوان الرئيس في صحيفة يو إس إيه توداي في أثناء محاكمة شركة إنرون: «حكم المحلفين قد يتوقف فقط على مصداقية سكيلنجز [الشاهد] أمام المحكمة». وبعد أن صدر حكم المحلفين بأن المتهم «مذنب» قرأنا العنوان الرئيس الجديد في الصحيفة نفسها: «المحلفون: لا مصداقية لمديري شركة إنرون التنفيذيين السابقين».

إن أمورًا كثيرة تعتمد على ما إذا كنت مصدَّقًا أم لا، سواءً في المحكمة أو في الحياة. على سبيل المثال، في أثناء التحقيق الحكومي عام 2005 في صفقة

التأمين الخاصة بشركة إيج AIG مع شركة جنرال آر إي (التي تملكها شركة تابعة لمؤسسة وارين بوفيت، بيركشاير هاثاواي)، وكانت سمعة وارن بوفيت في الأخلاق والنزاهة قد منحته على نحو واضح إحسان الظن به، حتى قبل أن تُعرف أي تفاصيل تتعلق بالصفقة. وقال أحد أساتذة الأخلاقيات في كلية تجارة وارتن: «بعد معرفة سجله الشخصي أميل إلى إحسان الظن به». وقال مدير تنفيذي آخر: «إنه يتمتع بشخصية ثرية وواضحة لدرجة أن كل شيء تم فحصه بدقة. والمسألة لم تكن مجرد سمعة طيبة، وإنما مسيرة حياة». إن بوفيت بالطبع مبرأ من أي أفعال خاطئة، ولم يعانِ قط من وصمة وجوده «داخل هذا الوسط» بسبب مصداقيته التي لا تقبل الشك.

✍ *لم أصادف قط أي شخص يرفض التعامل معي لأنه لا يثق بي.*

جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان

مصداقيتك - أمام نفسك والآخرين

أولى موجات الثقة – الثقة بالذات – لا تضم سوى المصداقية. وهي تتطلب وجود استقامة وقصد وقدرات ونتائج تجعلك مصدَّقًا أمام نفسك والآخرين على حد سواء. وتتلخص المسألة كلها في سؤالين فقط:

(1) هل أثق بنفسي؟

(2) هل أنا شخص يمكن أن يثق الناس به؟

فيما يتصل بثقة المرء بذاته، تبدأ المسألة دائمًا بالأمور البسيطة. أذكر إحدى أشد المراحل انشغالاً في حياتي، حيث كنت أظل ساهرًا حتى الثانية أو الثالثة صباحًا طوال قرابة خمسة أشهر كل ليلة؛ لكي أنتهي من أحد المشروعات. وكنت أستيقظ على صوت المنبه في الصباح (وأكون قد ضبطته على ساعة مبكرة؛ حتى أستطيع أداء التمرينات الرياضية) ثم أمد يدي إليه لأغلقه وأعود إلى النوم. ولأنني كنت قليل النوم في تلك المدة، كنت أبرر ما أفعله بأن أقول لنفسي: إنني أحتاج إلى النوم أكثر من الرياضة.

وبعـد أن فعلت هـذا مدة، بدأت أقـول لنفسي: «لماذا تضبط المنبـه مبكرًا جدًّا هكـذا؟» كنت أعلم أنني لن أستيقـظ للتدريب عندما يتوقف الجرسـ، فلماذا أفعل هـذا؟ ولم يضعـف هـذا السلوك المتكـرر ثقتي في نفســي وحسب، وإنمـا صار نبوءة لتحقيـق الـذات. فعندما ضبطت المنبـه، لم أكن أصدق أننــي سأستيقظ، بل ظننت أنني بإيجاد منطق لعدم ضرورة استيقاظي، أصبحت عملية ضبط المنبه نكتة.

وأخـيرًا، قررت أن أغير أسلوبي، وصممت أنه بدلاً من استخدام جرس المنبه كل صبــاح بوصفه مسألة قرار اتخذته، سأتخذ قـرارًا في الليلة السابقة، وأضبط منبهي وقتما أنـوي الاستيقاظ فعلاً. ومنذ ذلك الحين فصاعدًا، كنت إذا ضبطته مبكـرًا، أنهض وأفي التزامي بالتدريب، بصـرف النظر عن قلة مقدار ما حصلت عليه من نوم. لكنني أحيانًا كنت أضبطه لأستيقظ لاحقًا لأنني أشعر بحق أنني في حاجـة إلى النوم. وأيًّا كان القرار الذي كنت أتخذه، حين أضبط المنبه، كنت أريد أن يكون التزامي واضحًا، وأن أتصرف بأمانة، وإلا كنت سأستمر في فقدان الثقة في قدرتي على فعل ما جعلته التزامًا شخصيًّا يجب الوفاء به. وعلى الرغم من أن هذا قد يبدو بصورة ما مثالاً تافهًا، فقد ثبت أنه شديد الجدوى بالنسبة إليَّ فيما يتعلق ببناء الثقة في الذات.

لقـد أظهرت الأبحــاث أن عددًا كبيرًا منا لا يلتزمــون بتحقيق الأهداف التي وضعوهــا أو لا يوفون بالوعود أو الالتزامات التي قطعوها على أنفسهم، على سبيل المثال، على الرغم من أن نصف الأمريكيين تقريبًا يتخذون قرارات للعام الجديد، بينت الأبحاث أن 8% فقط ينفذونها بالفعل.

مــاذا يحدث عندما نفعل ذلك مرة بعد مــرة؟ وما النتيجة النهائية للإخفاق المتكــرر في الالتزام أمام أنفســنا؟ إن ذلك يقوِّض ثقتنا بأنفسنا، ومن ثم، لا نفقد ثقتنا في قدراتنا على الالتزام فحسب؛ وإنما نخفق في إبراز نقاط القوة التي تبعث علــى الثقة في الشخصية. وربما تحاول استعارة القوة من المنصب أو الرفقة. لكن ذلك غير حقيقي؛ فهذا لا يخصنا... والناس تعرف ذلك، وسواءً أدركنا هذا أم لا فإنه يؤثر على النتيجة النهائية.

علـى الرغم مـن أننا جميعًا نعـرف بالبديهة أن ثقة المـرء في ذاته تؤثر على أدائه، فإن الأبحاث أثبتت ذلك أيضًا، وهذا هو أحد أسباب شعور جاك ويلش، من شركـة جنرال إليكتريك، الدائم بالغ القوة بأن «بنـاء الثقة بالذات لدى الآخرين يمثل جانبًا ضخمًا من القيادة».

كذلك، فإن الافتقار إلى الثقة بالذات يقلل قدرتنا على الثقة بالآخرين، وعلى حد قول كاردينال دي ريتس: «من لا يثق بنفسه، لا يمكن أن يثق حقًّا بأي شخص آخر».

والخبر السعيد في كل هذا هو أننا كلما التزمنا أمام أنفسنا ووفينا بالالتزام، أو وضعنـا هدفًا محددًا وحققناه، فـإن مصداقيتنا تزداد. وكلما فعلنا ذلك زادت ثقتنا بأننا «نستطيع» أن نفعله، وبأننا «سنفعله»، وزادت ثقتنا في أنفسنا.

✍ *إن الثقة بالذات أول أسرار النجاح... وجوهر البطولة.*

رالف والدو إيمرسون

وفيما يتعلق بكونك شخصًا يثق الآخرون به، أود أن أشركك معي في خبرة مر بها والدي قبل بضع سنوات في متجر لبيع ملابس الرجال في كندا، وكان يقوم على خدمتـه مدير المتجر وبائع جديد تحت التمرين. ولأن والدي اعتبر ثمن ما اشتراه باهظًا إلى حد ما، فقد أشار إلى أنه يود إضافة ما سيفرض عليه من جمارك عند عودته إلى الولايات المتحدة.

فقال مدير المتجر بابتسامة قصيرة: «لا تقلق من الجمارك، ارتدِه فحسب!».

فقال والدي: «ماذا؟».

فكرر المدير: «ارتدِ المعطف فحسب، وبهذا لن يكون عليك دفع الجمارك».

فقـال والـدي متعجبًا: «لكنني يجـب أن أوقع علـى استمـارة موضحًا بها ما اشتريته، وأدخلته إلى البلاد».

فقال المدير مرة أخرى: «لا تذكر هذا، وارتدِه فحسب، ولا تقلق من الجمارك».

صمت والدي برهة، ثم قال: «اسمع، بصراحة لست قلقًا من الجمارك بقدر قلقي على هذا البائع الجديد الذي تدربه. إنه يراقبك، ويتعلم منك، فماذا سيظن بك عندما توقع تكليفه بالعمل؟ أي نوع من الثقة سيوليك إياها فيما يخص إدارتك لمستقبله المهني.

هل يمكنك إدراك سبب عدم ثقة الموظفين في مديريهم؟ في معظم الأحيان، لا تكون الارتدادات الهائلة الملحوظة، مثل الانتهاكات الأخلاقية في شركتي إنرون وورلدكوم، هي ما تدمر الثقة المؤسسية، بل هي الأمور البسيطة - تارة عهد ما لم يلتزم به، وتارة أخرى تصرف غير أمين يمكن أن يضعف المصداقية تدريجيًا، ويقوّضها.

✍ *للأمور البسيطة وزن، كأن يتصل شخص ما ليتحدث إلى المدير، فيقول مساعده كذبًا: إنه في اجتماع، إنها أمور بسيطة يلاحظها موظفوك.*

فرانك فاندرسلوت، رئيس شركة ملاليوكا ومديرها التنفيذي

أي تأثير لهذه الانحدارات المستمرة على كفاية المؤسسة؟ وعلى الرضا الوظيفي؟ وعلى ذاكرة الموظف؟ وعلى النتيجة النهائية؟ وما نوع الضريبة التي تدفعها المؤسسة نتيجة لذلك؟ وما تأثير ذلك على سرعة إنجاز الأمور؟

من ناحية أخرى، ماذا يحدث عندما «تجد» الناس شخصًا يتمتع بالمصداقية، ويمكنهم الثقة به؟ دعني أحكِ لك قصة «والي ثييم»، فقبل حملة عاصفة الصحراء لتحرير الكويت عام 1991 مباشرة، عُين ثييم قائد كتيبة، في إحدى وحدات سلاح الفرسان، تضم ألفي رجلٍ في ثكنة هود في ولاية تكساس - وكانت تشتهر بأنها أسوأ الوحدات هناك. لكن في غضون مدة قصيرة تحت قيادته، أحرزت الوحدة تقدمًا مذهلاً، وسبقت الوحدات الأخرى بتحقيقها درجة مرتفعة إلى حد بعيد في اختبارات الكفاية العسكرية (ARTEPS) لدرجة أن الكولونيل طومي فرانكس، رئيس أركان الفرقة العسكرية، أعجبه أداؤهم الختامي.

وعندما انتشر جنود وحدة ثييم في المملكة السعودية قبل ذهابهم إلى المعركة، طلب ثييم من رجاله أن يشيروا تلقائيًا إلى هؤلاء الذين يثقون في أن يكونوا تحت

قيادتهم في موقف حياة أو موت، فأشاروا بالإجماع إلى الضباط الذين قادوهم من أسوأ وحدة إلى أفضل وحدة في ثكنة هود. فقد ثبتت مصداقيتهم، واتضح أنهم جديرون بالثقة.

✍ *ليس بإمكانك منع كارثة كبرى، لكن يمكنك بناء مؤسسة على أتم الاستعداد، وتتسم بروح معنوية مرتفعة، وتعرف كيف تتصرف، وتثق في نفسها، ويثق من فيها بعضهم ببعض. والقاعدة الأولى في التدريب العسكري هي أن تغرس في الجنود الثقة بضباطهم، لأنهم لن يقاتلوا من دون ثقة.*

بيتر دراكر

حكت لي إحدى صديقاتي مثالاً يبين أن فكرة إعطاء الناس شخصًا أهلاً للثقة قد أثرت عليها عائليًّا، قالت:

«منذ سنوات عدة، قرأت، بوصفي أمًّا شابة، مقالاً بعنوان «هل يمكن أن يثق طفلك بك؟» وأشار الكاتب كيف أننا، بوصفنا آباءً وأمهات، نقول دائمًا لأطفالنا الصغار «لا!» مرارًا وتكرارًا بدلاً من أن نتبع طرقًا مجدية لضمان طاعتهم من أول مرة. ونتيجة لذلك، يتعلم الأطفال أنهم إذا ألحوا على شيء مدة طويلة، فإنهم عادة يجهدون الأب والأم، وفي النهاية يحققون ما يريدون، ولا يثقون بأن الكبار يعنون ما يقولون، حين يقولون: «لا».

ثم اقترح كاتب المقال طرائق فعالة للمتابعة ولبناء الثقة. على سبيل المثال، إذا قلت: «لا» لطفل يحبو، ولم يطع أمرك، فاحمله على الفور لتبعده عما كان يفعله أيًّا كان.

كان لهذه الفكرة وحدها تأثير إيجابي عميق على الطريقة التي تفاعلت بها مع أطفالي عبر السنين، فذلك يستغرق وقتًا وجهدًا في البداية، ويتطلب التزامًا شديدًا ومتابعة، لكنها تؤتي ثمارًا لا يمكن تصورها. فبدلاً من إضاعة الوقت مضطرًا لأن تكرر ما تقول مرات عدة، فإنك تجيب مرة واحدة، فيتعلم طفلك أن يثق بأنك تعني ما تقول.

إنك ترى عكس هذا في البيوت في كل مكان. ترى الآباء الذين يملون التعليمات على أطفالهم، ثم يخفقون في الاستمرار عند تجاهل هذه التعليمات. إنك ترى الأطفال «يجاهدون» مع الأشياء؛ لأن آباءهم منهمكون تمامًا في أمورهم الخاصة، أو أحاديث مع غيرهم من الكبار لدرجة أنهم لا يعيرونهم أي انتباه. وإنك لترى النتائج في المراهقين الذين يتحدون القيود دائمًا، ويتجاهلون ما يقوله آباؤهم. صحيح أن المراهقين يأتون بمجموعة مشكلاتهم، ويتأثرون تأثرًا شديدًا بأقرانهم، لكنني واثق من أن بناء علاقة ثقة قوية لها تأثير على رضا كل من الآباء والمراهقين في أثناء سنوات التحدي تلك، وكذلك على شخصية هؤلاء الأطفال وعلى نوع ما سيصبحون من آباء وموظفين ومواطنين.

وقد أظهرت دراسة أجرتها شركة استشارات رائدة أن بناء المصداقية الشخصية كانت ثاني أكثر سلوكيات القادة تحديدًا. ومن المثير أن كلية تجارة هارفارد تطلب مدخلات في ثلاثة مجالات أساسية من هؤلاء الذين يكتبون خطابات توصية للطلاب المستجدين، أحد هذه المدخلات كالآتي:

«تتعهد هارفارد بزينس سكول بتخريج القادة المميزين الذين يمكنهم: بث الثقة بالذات والثقة بالآخرين. فتفضل بالتعليق على سلوك المتقدم (مثل احترام الآخرين والأمانة والنزاهة والمسؤولية عن السلوك الشخصي). وداخل مؤسستك في المجتمع».

✍ *إن الطريقة الوحيدة لبناء الثقة على المستوى المهني أو الشخصي هي أن تكون جديرًا بالثقة.*

جيرارد آربي، المدير التنفيذي بشركة الخطوط الجوية الأمريكية

تذكر أن المصداقية هي أمر يمكننا فعل شيء حياله. إذ يمكننا أن نختار زيادة الثقة بالذات التي تتدفق من الداخل إلى الخارج، وتؤثر على كل جوانب حياتنا، وحياة الآخرين على حد سواء.

ما مدى مصداقيتك؟

في برامج «عميلنا على الموقع» نقوم دائمًا بتمرين «واحد لواحد» مع الأفراد المشاركين، حيث نعطيهم بطاقات بها صور من يعملون معهم، ونطلب منهم أن يقسموها بسرعة إلى مجموعتين: «أميل إلى الثقة بهذا الشخص» أو «أميل إلى عدم الثقة بهذا الشخص». فإذا كان أحد الأشخاص قد التحق بالمؤسسة حديثًا، فإننا نضع احتمالاً ثالثًا: «لا أعرف هذا الشخص جيدًا بعد حتى أقرر ما إذا كنت أثق به أم لا؟».

ومن المثير دائمًا أن ترى مدى السرعة التي يستطيع بها الناس اتخاذ هذه القرارات. فمعظم الناس يكون لديهم عند رؤية كل صورة، شعور فوري بالثقة أو عدم الثقة يمكن تمييزه بسهولة. والمدهش أن في معظم الحالات، يمكن أن يكون الأشخاص أنفسهم موضع ثقة أو موضع عدم ثقة من الناس جميعًا.

فكر فيمن تعرفهم، فردًا فردًا: في أي مجموعة ستضع كلًّا منهم على الفور، ولماذا؟

والآن إلى الأسئلة الأشد قسوة: إذا وُضعت صورتك في مجموعة بطاقات الصور المقدمة إلى أناس تعرفهم، ففي أي مجموعة سيضعون صورتك؟ ولماذا؟

كما قلت في بداية هذا الفصل، هناك أربعة عناصر أساسية تصنع المصداقية. وقبل أن نسترسل في الحديث، قد يثير اهتمامك أن تجيب عن استبيان التحليل الذاتي الآتي، والذي سيساعدك على تقييم الموضع الذي تظن نفسك فيه في كلٍ من هذه المجالات.

وأحذرك مقدمًا من صعوبة هذه الأسئلة، فهي تتطلب بحثًا ذاتيًا مخلصًا وتقييمًا عميقًا. لكنني أشجعك على إجراء الاستبيان، وأن تكون أمينًا مع نفسك. وسأساعدك على فهم العناصر الأساسية للمصداقية الشخصية، وتحديد مواضع النقص لديك، وتركيز جهودك على ما سيمنحك نتائج أكبر. وستساعدك مجرد الإجابة بصدق عن هذه الأسئلة على زيادة الثقة بالذات.

عنـد قـراءة كل مجموعة من العبـارات في كل جـزء من أجـزاء الاستبيان، ارسـم دائرة حول الرقم الذي يقدم الوصف الأمثـل للموضع الذي تشعر أنك فيه في السلسلـة: فرقم (1) يعني أنك تتمثل العبـارة التي تقع إلى اليمين، في حين أن رقم (5) يعني أنك تشعر أن أفضل وصف لك هو العبارة التي تقع إلى اليسار. أما الأرقام (2) و (3) و (4) فتشير إلى مواضع مختلفة بين (1) و (5)(*).

الجزء الأول		
أحيانًا أقول: «أكاذيب بيضاء»، أو تشويه صورة بعض الناس، وتحريف المواقف و«تلفيق» الحقائق للحصول على النتائج التي أريدها.	1 2 3 4 5	أتصرف بأمانة تامة في تفاعلاتي مع الآخرين على جميع المستويات.
في بعض الأحيان يكون هناك عدم اتساق بين ما أفكر فيه وما أقوله، أو بين أفعالي وقيمي.	1 2 3 4 5	ما أقوله، وأفعله هو ما أفكر فيه، وما أشعر به فعلاً، ودائمًا يتوافق كلامي مع أفعالي.
قيمي ليست واضحة تمامًا. ومن الصعب عليّ الدفاع عن شيء لا يوافق عليه الآخرون.	1 2 3 4 5	قيمي واضحة تمامًا، ولدي الشجاعة للدفاع عنها.

(*) لرصد الدرجات آليًا، وتلقي تحليل كامل، ونصائح خاصة لزيادة مصداقيتك الشخصية، قم بالإجابة عن هذا الاستبيان على الموقع www.speedoftrust.com.

يصعب عليّ الإقرار بأن شخصًا آخر قد يكون على حق، أو أن هناك معلومات إضافية قد تضطرني إلى تغيير رأيي.	1 2 3 4 5	أنا في الأساس أتقبل إمكانية تعلم أفكار جديدة يمكن أن تجعلني أعيد التفكير في أمور معينة، أو حتى أعيد تحديد قيمي.
أمر بوقت عصيب عند وضع أهداف شخصية وتحقيقها أو الالتزام بأمور والوفاء بها.	1 2 3 4 5	أنا قادر على الالتزام والوفاء بالالتزامات لنفسي وللآخرين.

مجموع درجات الجزء الأول ________ (الدرجة من 25)

الجزء الثاني		
في الحقيقية أنا لا أهتم كثيرًا بالناس إلا الأقربين. ويصعب عليَّ التفكير في أمور بعيدة عن مشكلاتي في الحياة.	1 2 3 4 5	أنا في الأساس أهتم بالآخرين، وتشغلني سعادة الناس إلى حد بعيد.
لا أفكر كثيرًا لماذا أفعل ما أفعله. ونادرًا (إن حدث) ما أحاول أن أقوم بعمل داخلي عميق لتحسين دوافعي.	1 2 3 4 5	أعي دوافعي جيدًا، وأحسنها لكي أضمن أنني أفعل الصواب لأسباب وجيهة.

أركز عادة في تعاملاتي مع الآخرين على الحصول على ما أريد.	1 2 3 4 5	أبحث بجد عن حلول تتيح «الفوز» لكل المعنيين بالأمر.
معظم الناس لا يرون بالضرورة أنني أفكر في مصالحهم العليا، وهذا بناء على تصرفاتي.	1 2 3 4 5	يمكن للآخرين أن يقولوا بصراحة: إنني أفكر في أفضل مصالحهم، وذلك بناء على ما أفعله حقًّا.
في أعماقي أعتقد أنه إن كان شخص آخر سيحصل على شيء ما (موارد، فرص، ثقة) فهذا معناه أنني لن أحصل على أي منها.	1 2 3 4 5	أومن بإخلاص أن هناك من كل شيء ما يكفي لتوزيعه وزيادة.

مجموع درجات الجزء الثاني ____________ (الدرجة من 25)

الجزء الثالث		
أشعر أنني لا أستفيد بالفعل من مواهبي في وظيفتي الحالية.	1 2 3 4 5	هناك توافق شديد بين مواهبي وفرصي في العمل الذي أؤديه.
لم أجنِ معرفة ولا طورت ما أحتاج إليه من مهارات بصورة كاملة لكي أكون كفئًا بحق في العمل.	1 2 3 4 5	اكتسبت المعرفة وأتقنت المهارات المطلوبة لوظيفتي.

نادرًا ما أخصص وقتًا لتحسين معرفتي ومهاراتي في العمل، أو في أي مجال آخر في الحياة.	1 2 3 4 5	أحدّث وأزوّد معرفتي ومهاراتي بلا كلل في كل المجالات المهمة في حياتي.
لست متأكدًا حقًّا من مواطن القوة لديّ، فأنا أركز أكثر على محاولة تحسين نواحي الضعف.	1 2 3 4 5	حددت مواطن القوة لديّ، وينصب تفكيري على استخدامها بصورة فعالة.
في هذه المرحلة، لا أعرف حقًّا الكثير عن كيفية بناء الثقة.	1 2 3 4 5	أعرف كيف أبني الثقة، وأنميها، وأمنحها وأستعيدها على نحو فعال، وأعمل على حدوث ذلك بصورة واعية.

مجموع درجات الجزء الثالث__________(الدرجة من 25)

الجزء الرابع		
ليس لديّ سجل شخصي ممتاز، والمؤكد أن ملخص سيرتي الذاتية لن يمتاز على سيرة أي شخص آخر.	1 2 3 4 5	الواضح أن سجلي الشخصي يعطي الآخرين الثقة بأنني سأحقق النتائج المنشودة.
أركز جهودي على ما طلب مني أن أفعله.	1 2 3 4 5	أركز جهودي على تحقيق نتائج، وليس الأنشطة.

حين يتطلب الأمر الحديث عن سجلي الشخصي، فإنني إما لا أقول شيئًا (لا أريد أن أترك انطباعًا بأني متفاخر). أو أقول الكثير، فيبتعد الناس عني.	1 2 3 4 5	أتحدث للآخرين عن سجلي الشخصي بأسلوب مناسب وبصورة توحي بالثقة.
أفشل دائمًا في إنهاء ما بدأته.	1 2 3 4 5	إذا بدأت شيئًا أنهيه، إلا فيما ندر.
لا أهتم كثيرًا بكيفية الوصول إلى النتائج – فما يعنيني هو الوصول إليها.	1 2 3 4 5	أصل دائمًا إلى النتائج بطرق توحي بالثقة.

مجموع درجات الجزء الرابع ________ (الدرجة من 25)

مجموع درجات الاستبيان ________ (الدرجة من 100)

والآن، ألقِ نظرة على درجاتك. فإذا كان مجموع درجاتك بين 90 و 100 درجة، يكون لديك مصداقية شخصية عالية، وتُظهر كلاً من الشخصية والكفاية. والأرجح أنك تعرف ما المهم بالنسبة إليك، وتترجمه إلى أفعال في حياتك اليومية. وأنت تهتم بالآخرين، وتعي قدراتك جيدًا، وتطورها، وتستخدمها على نحو فعال لتصل إلى نتائج إيجابية. ونتيجة لذلك، تشعر بالثقة في ذاتك، ويميل الناس إلى الثقة بك.

وإذا كانت درجاتك بين 70 و 90 درجة، فإن لديك فجوة صغيرة في المصداقية، وستُظهر نفسها إما في انخفاض الثقة بالذات أو في درجة ما من الإخفاق في الإيحاء بالثقة للآخرين.

أمـا إذا كانـت درجاتـك 70 درجة أو أقـل، فأنت على الأرجح تعـاني مشكلة خطـيرة في المصداقيـة. وربما تحتـاج إلى أن تقـوم بتحليل دقيـق للمجالات التي أعطيـت لنفسك فيها درجات أقـل. وعندما نتوغل في هـذا الفصل، ستتمكن من التركيز على أساليب معينة للتحسن في تلك الجوانب.

العناصر الأساسية الأربعة

يتوافـق كل جـزء من أجزاء الاستبيـان مع أحد «العناصـر الأساسية الأربعة للمصداقيـة». وهـذه هـي العناصر الأساسية التـي تجعلك مصدَّقًـا بالنسبة إلى نفسك وإلى الآخرين، وستدركها بوصفها العناصر نفسها التي من شأنها أن تثبت مصداقيتك بوصفك شاهدًا خبيرًا في المحكمة أو تقوّضها.

ويتصـل العنصـران الأول والثـاني بالشخصيـة، في حين أن الثـاني والثالث يتصلان بالكفاية، والعناصر الأربعة لا غنى عنها للثقة بالذات.

العنصر (1): النزاهة

يتنـاول العنصر الأول قضايا «النزاهـة» وهذا ما يرد إلى ذهن معظم الناس حـين يفكرون في الثقة. وبالنسبة إلى كثير من الناس، فـإن «النزاهة» في الأساس تعنـي «الأمانة». وعلى الرغم من أن النزاهة تشمـل الأمانة، فإنها أكبر من ذلك، إنهـا التكامل والتوافـق بين أقوالك وأفعالك، والاتساق بـين الجوهر والمظهر. وأن يكـون لديـك الشجاعة للتصرف بمـا يتفق وقيمك ومعتقداتـك. والمثير أن معظم انتهاكات الثقة الخطيرة تكون خرقًا للاستقامة.

العنصر (2): القصد

يتنـاول العنصر الثاني قضايـا «القصد». ويتصل ذلـك بدوافعنا وأجنداتنا وسلوكنـا الناتج. وتـزداد الثقة حين تكون دوافعنـا مباشرة، وقائمـة على المنفعة المتبادلة – بعبارة أخرى، حينما لا يكون اهتمامنا منصبًّا في الأساس على أنفسنا،

وإنمـا منصـب أيضًا على من نتفاعل معهم، سواءً نرأسهـم أم يرأسوننا. وعندما نشـك في أجندة شخص مـا، أو لا نصدق أنهم يتصرفـون لمصلحتنا المثلى، فإننا نرتاب في كل ما يقولونه أو يفعلونه.

ويتعلق كل من النزاهة والقصد «بالشخصية».

✍ *ليسـت هنـاك طـرق أخلاقية مختصـرة في لعبة التجـارة – ولا في الحياة. فهنـاك ثلاثة أنواع أساسية من الناس: غـير الناجحين، والناجحون نجاحًا مؤقتًا، وهؤلاء الذين نجحوا، وسيظلون ناجحين، والفارق هو الشخصية.*

جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان كيميكال

العنصر (3): القدرات

يتناول العنصر الثالث قضايا «القدرات». إنها القدرات التي نتمتع بها، وتوحي بالثقـة – مواهبنـا، واتجاهاتنا، ومهاراتنـا، ومعرفتنا، وأساليبنـا الخاصة. وهي الوسائـل التي نستخدمها للوصول إلى نتائج. فقد يتصف طبيب العائلة بالنزاهة، وقـد تكون دوافعه طيبة، لكنه إن لم يكن مدربًـا وماهرًا في أداء المهمة الموكلة إليه (جراحـة في المخ على سبيل المثـال)، فستنقصه المصداقية في هذا الإطار. كذلك تتعلق القدرات بقدرتنا على بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها.

العنصر (4): النتائج

يتنـاول العنصـر الرابع القضايا التـي تدور حول «النتائـج». وهذا يشير إلى سجلنا الشخصي، وأدائنا، وإلى إنجازنا ما يطلب منا بصورة صائبة. فإننا إن لم نحقـق ما يُتوقع منا تحقيقه، يقلص مصداقيتنـا. من ناحية أخرى، عندما نحقق النتائج التي وعدنا بها، فإننا نوجد سمعة إيجابية في الأداء، وفي كوننا منتجين... وستسبقنا سمعتنا.

وكل من القدرات والنتائج تعلق «بالكفاية».

✍ ربما لا يختلف مفهوم القائد البارع في أي ثقافة عن الأخرى، من ناحية أن القائد البارع يجب أن يتمتع بالمصداقية. وهي شيء يصنعه المرء... ويقوم على الطريقة التي يتعامل بها مع نفسه، وبسجله الشخصي الراسخ.

دكتور فيكتور كيه. فنج، رئيس مجلس إدارة مجموعة لي آند فينج

سبق أن قلت أن كلاًّ من هذه العناصر جوهري للمصداقية، ليس فقط في ساحة المحكمة، بل في أي موقف. على سبيل المثال، قد تعرف شخصًا يتصف بالنزاهة الشديدة، ولديه مقاصد طيبة، وسجل شخصي رائع. لكنه إذا كان لا يتمتع بالكفاية اللازمة لأداء مهمة معينة، فإنك لن تثق به في أدائها أو قد تعرف شخصًا يتصف بالنزاهة الشديدة، ويتمتع بكفاية عالية، ويصل إلى نتائج ممتازة، لكن إذا أحسست أنه لا يبالي بك حقًّا ولا يهتم «بفوزك» في تفاوض معين، فإنك لن تثق بذلك الشخص ثقة كاملة في هذا الموقف. وفي الفصول المقبلة، عندما نتعمق في فهم كل عنصر على حدة، سندرك تأثير غياب هذا العنصر، أو ذاك بالذات. كذلك سندرك تأثير وجود عنصر بعينه، وليس العناصر الثلاثة الأخرى.

إن كثيرًا ممن تتعامل معهم في هذه المدة لن يعرفوا عناصر المصداقية الأربعة الجوهرية هذه بوصفها أجزاء من كلٍّ أكبر. ولن يدركوا أن لمصداقيتك أربعة أبعاد، وأن مستواك قد يرتفع في أحدها، وينخفض في الأخرى. ولن يرى الناس إلا الكل – سواء أكنت تتمتع بالمصداقية أم لا.

هذا أحد أسباب ضرورة أن تفهم هذه العناصر الأربعة. وستساعدك على فهم مصداقيتك الشخصية، والتركيز على المجالات التي تحتاج إلى التحسين. وسوف تتيح لك الحكمة اللازمة لمعرفة سبل التصرف التي تبني الثقة. وكما سنناقش لاحقًا، فإنها ستتيح لك أيضًا القدرة على التمييز لتتعلم كيف تمنح الآخرين «الثقة الذكية».

✍ اسأل نفسك... بقسوة: هل أنضح ثقة؟ أ ن ض ح، كلمة كبيرة هل تظهر عليّ «الثقة»؟ فكر في هذا بتمعن.

طوم بيترز

إن إحدى طرق تصور أهمية عناصر المصداقية الأربعة كلها تكون من خلال مجاز الشجرة. «فالنزاهة» توجد بصفة أساسية تحت السطح، فهي المنظومة الجذرية التي ينمو منها أي شيء آخر. أما «القصد» فيمكن رؤيته بدرجة أكبر إلى حد ما، فهو الجذع الذي يبرز من تحت السطح إلى السطح المكشوف. و«القدرات» هي الأغصان، فهي الكفاية التي تمكننا من الإنتاج. و«النتائج» هي الثمار – النتائج التي يمكن رؤيتها ولمسها وقياسها، ويمكن للآخرين رؤيتها وتقييمها بسهولة شديدة.

*****

عناصر المصداقية الأربعة

1 - النزاهة

2 - القصد

3 - الكفاية

4 - النتائج

إن النظر إلى عناصر المصداقية الأربعة بهذه الطريقة سيمكّنك من رؤية الصلة المتبادلة بين الأربعة معًا، والأهمية الجوهرية لكل منها. وسيساعدك أيضًا على النظر إلى المصداقية بوصفها كائنًا حيًّا ناميًا يمكن تغذيته. وعندما نتعرض بالتفصيل لكل عنصر من هذه العناصر، سنعود إلى مجاز الشجرة هذه لننظر بصورة أكثر تحديدًا إلى سبب أهمية كل عنصر منها، وكيفية ارتباطه بالعناصر الثلاثة الأخرى.

تخطيط مسارك بيانيًا

مع فهم عناصر المصداقية الأربعة، أريدك أن تعود الآن إلى نتائج الاستبيان في الصفحات 56–59 وتعيد تأمل درجاتك:

الجزء	العنصر	الدرجة
1	النزاهة	
2	القصد	
3	القدرات	
4	النتائج	
	المجموع	

ما مواطن قوتك؟ ما المجالات التي تحتاج أكثر إلى التحسين؟

إنني مقتنع أن هذا الأمر سيساعدك، أيًّا كان مستوى مصداقيتك الحالي. فعلى أقل تقدير، سيمنحك لغة لفهم مسألتي المصداقية والثقة والحديث عنهما وجعلهما قابلين للتطبيق. وأخيرًا قال أحد رفاقي الذي قام بتدريس محتوى «سرعة الثقة» سنوات عدة: «بادئ ذي بدء، ليس الأمر أنني كنت أفتقر إلى المصداقية، وإنما مجرد أن أصبح أكثر وعيًا بهذه الأمور، وأن تكون لديّ لغة أتكلم بها عنها، وكان التصرف بطرق توحي بالثقة هو ما زاد من مصداقيتي وقدرتي على التأثير في الآخرين، إلى حد بعيد».

عند قراءة الفصول المقبلة، انتبه إلى أن عناصر المصداقية الأربعة هذه، لا تنطبق على الأفراد وحسب، وإنما على المستوى المؤسسي أيضًا. ولقد أخبرني أخيرًا نائب رئيس إحدى الشركات لشؤون التسويق في إحدى الشركات الكبرى أن هذه العناصر الأربعة أصبحت مخططهم التسويقي. وقال: «إننا نحتاج إلى المصداقية بوصفها مؤسسة، ونحتاج إلى ضمان أن العملاء يدركون أن سمعتنا أساسها النزاهة، ونحتاج إلى توضيح قصدنا في مساعدتهم على الربح. ونحتاج إلى أن نبين لهم قدراتنا لنضيف قيمة إلى مؤسساتهم، ونحتاج إلى إظهار نتائجنا وسجل أعمالنا لهم لكي يظلوا معنا. وستكون النتيجة النهائية لكل هذا هي المصداقية، ومع هذه المصداقية سنكون قادرين على بناء علاقات ثقة طويلة الأمد والحفاظ عليها. ولقد بيّن عملنا التجاري بالفعل أن علاقات الثقة طويلة الأمد هي أساس النمو المربح».

إن هدفنا في الفصول الأربعة المقبلة هو سبر أغوار كل عنصر من العناصر الأربعة – لكي نفهم ماهيتها بصورة أكبر، وندرك سبب ضرورتها للمصداقية والثقة، وكيف يمكننا تحسينها بطريقة تزيد الثقة على جميع المستويات من الداخل إلى الخارج. وفي نهاية كل فصل أجذب انتباهك تمامًا إلى «عوامل التعجيل» الثلاثة الأولى، وأقوم بالتركيز على أشياء يمكنك عملها لتصنع أكبر فرق ممكن. وأقترح عليك أن تقرأ كل فصل من هذه الفصول للفهم ومتابعة السياق، ثم ارجع وابدأ بالخطوة أو الخطوتين العمليتين اللتين تشعر أنهما ستصنعان أكبر فرق ممكن بالنسبة إليك.

العنصر (1) - النزاهة

هل أنت متسق مع ذاتك؟

✍ *أبحثُ عن ثلاثة أشياء عند تعيين الموظفين: الشيء الأول هو النزاهة الشخصية، والثاني هو الذكاء، والثالث هو مستوى طاقة مرتفع. لكن لو لم يكن الشيء الأول موجودًا، فسيقتلك الشيئان الآخران.*

وارين بوفيت، المدير التنفيذي لشركة بيركشاير هاثاواي

في الشوط الثالث من بطولة إيطاليا للمحترفين عام 2005 في روما، كان بطل التنس آندي روديك يلعب ضد فرناندو فيرداسكو من إسبانيا، وحتى ذلك الحين، وكانت نقاط المباراة لصالح روديك، وعندما ضرب فيرداسكو ضربته الإرسالية الثانية، أعلن مراقب الخط أن الكرة «خرجت»، فبدأ المتفرجون يهتفون لروديك. فتحرك فيرداسكو ناحية الشبكة للمصافحة كانت المباراة انتهت.

لكن آندي روديك لم يقبل نقطة الفوز، وقال: إن الكرة كانت «داخل» حدود الملعب، وطلب من الحكم أن ينتبه إلى مساحة ضئيلة في الملعب الرملي تبين أن الكرة كانت «فوق» الخط - وليس «وراءه». والمدهش أن الحكم سمح لروديك أن ينقض حكمه، وأُعطيت النقطة لفيرداسكو.

لقد أدهش ذلك كل الناس، ففي مباراة لم تلعب بمقتضى ميثاق الشرف - وإنما بناء على قرارات الحكم - اتخذ روديك قرارًا ضد نفسه أدى به إلى أن يخسر المباراة.

وعلى الرغم من أن آندي روديك خسر المباراة، في ذلك اليوم، فإنه كسب شيئًا أعظم إلى حد بعيد، ذلك أنه اكتسب مصداقية وحاز الثقة. فكيف أعطاه تصرفه الذي اتسم بالأمانة مصداقية؟ انظر إلى الموضوع بالطريقة الآتية: كيف سيكون رد فعل الحكام في المرة المقبلة التي يعترض فيها آندي روديك على قرار

ما؟ المتوقع أنهم سيتعاملون مع اعتراضه بمنتهى الاحترام، فسمعته معروفة ومصداقيته ستسبقه.

كذلك ماذا في رأيك كان إحساس آندي روديك بنفسه؟ وماذا كان «يمكن» أن يكون شعوره لو كان اختار قبول الفوز، مع علمه طوال الوقت بأن الكرة لم تخرج من الملعب فعلاً؟

أصبح سلوك آندي روديك في الملعب في ذلك اليوم بالنسبة إليَّ رمزًا لما أسميه الآن «اختيار روديك» – التصرف بأمانة حتى عندما يكون ثمن هذا باهظًا. فذلك يبيّن الصلة الواضحة بين النزاهة والمصداقية والثقة – مع الآخرين ومع الذات.

✍ *النزاهة، بالنسبة إليَّ، هي الكلمة الأساسية التي ترتبط حقًّا بالإنسان ككل، وبالشخصية وبالكمال والصلاح. وأرى الرجل (أو المرأة) الذي يتسم بالنزاهة بوصفه امرأً متوازنًا وكاملاً وله شخصية قوية وصاحب مبدأ.*

هانك بولسون، رئيس مجلس إدارة شركة جولدمان شاسز ومديرها التنفيذي

باستخدام مجاز الشجرة، تكون النزاهة هي الجذور. وعلى الرغم من أنها تحت الأرض، ولا تُرى في معظم الأحيان، فإن وجودها حيوي تمامًا لازدهار الشجرة كلها وقوتها وثباتها ونموها. فلقد رأينا جميعًا أناسًا لديهم قدرة هائلة، ويحرزون نتائج قوية، وحتى في بعض الأحيان تكون مقاصدهم طيبة، لكنهم مع الأسف يصرفون أمورهم بأسلوب لا يتسم بالأمانة ولا تحكمه المبادئ. إنها عقلية «الغاية تبرر الوسيلة»، وهي تؤدي إلى التلاعب والخداع والاحتيال والابتزاز والأعمال المخزية، بالنسبة إلى شركات إنرون وورلدكوم، والخيانات التي تدمر الزيجات، والعلاقات من كل نوع. وبالعودة إلى صورة الشاهد الخبير، لا يمكن لشخص أن يُعد صاحب مصداقية إذا استطاع خصمه إثبات أنه تعوزه الاستقامة.

من ناحية أخرى، إذا كان المرء يتسم بالنزاهة وحدها – ولا يتسم بالعناصر الثلاثة الأخرى – «فسيكون شخصًا صالحًا»، بل ربما شخصًا شديد الأمانة، لكن لا نفع منه في الحقيقة. وهو في مجاز الشجرة التي نستخدمها يشبه «الجذل»

(أصل الشجرة الباقي بعد قطعها) لا فائدة له. وقد تثق فيه لأنك تأتمنه، لكنك لن تثق فيه بأي حال في إنجاز أي شيء؛ فهو أمين - لكنه ليس الشخص المناسب، مرة أخرى، كل العناصر الأربعة جوهرية للمصداقية والثقة.

مشكلة نهضة «الأخلاق»

إذن، ما النزاهة؟ في عالمنا المعاصر يساوي معظم الناس بين النزاهة و«الأخلاق» وربما كانت هناك نتيجة جيدة واحدة على الأقل لما حدث أخيرًا من ازدياد أعداد الشركات والفضائح الأخرى هي أنها حثت على نهضة فعلية للأخلاق. ويعرف معظم الناس أن غياب الأخلاق في عالمنا اليوم يسبب عدم الثقة.

✍ *من رماد الأزمة والفساد وانعدام الثقة العام، تكتسب حركة القاعدة العريضة قوة دافعة، وتجتذب الملايين، لإحياء أخلاقيات العمل الحر وروحه.*
باتريشيا أبورديني، مؤلفة كتاب «توجهات سائدة 2010»

مع ذلك، فالمشكلة في المؤسسات هي أن عددًا كبيرًا من حلول «الأخلاق» تركز على «الخضوع». وتعريف الخضوع «للأخلاق» ليس تعريفًا للاستقامة أو الكمال، إنه تعريف مخفف وقيمته منخفضة، ويقصد به في الأساس «اتباع القواعد». لذلك فتدريب الأخلاق يركز دائمًا حصريًا على الامتثال لقانون ساربينس-أوكسلي وغيره من التشريعات التنظيمية، والتشريعات القائمة على القوانين - وليس على توضيح القيم، وتعزيز النزاهة في تلك القيم والمبادئ الثابتة.

ونتيجة لذلك، فإن لدى الشركات كتبًا ضخمة معقدة تشرح سياستها. إضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون الناس مخادعين أو حتى قساة في تعاملهم مع الآخرين، لكنهم ما لم يتلبسوا بالغش في حساب نفقات ما أو مخالفة بعض القواعد الأخرى القابلة للقياس، وما داموا يحرزون نتائج، فإن معظم الشركات عادة لن تفعل أي شيء حيال ذلك.

✍ *لا يمكن أن تحل القواعد محل الشخصية.*

آلان جرينسبان،

الرئيس السابق لمركز البنك المركزي الفيدرالي في الولايات المتحدة.

كما سنتحدث لاحقًا في الموجة الثالثة – الثقة المؤسسة – فإن المشكلات التي تواجهنا بصفة أساسية في المؤسسات اليوم لا يمكن حلها بأسلوب «اتبع القواعد» والخضوع لعنصر خارجي. فكما لاحظ كريس بوير، وهو عالم نفس ومدرب أخلاقيات العمل التجاري، فإن:

ما نتحدث عنه هنا بالفعل ليس مسألة تنظيمية أو مسألة امتثال للقانون، بل هي مسألة نفسية – غياب القيم الجوهرية والحيرة في إدراك الصواب. ولقد رأيت عددًا كبيرًا من الشركات تقول: إنها ستتجه إلى إحكام لوائحها. ولم أرَ كثيرًا منها تقول: إنها ستعمل على أن تصبح واضحة إلى أقصى حد فيما يتصل بقيمها، وإعطاء الناس تدريبًا على كيفية ترجمة تلك القيم إلى سلوك فعلي.

فقط عندما تركز الشركات على الثقة والأمانة – على الاتساق وليس الامتثال – ستكون قادرة حقًا على تعزيز المصداقية المؤسسية الحقيقية والثقة. وكما يقول ألبير كامي: «النزاهة لا تحتاج إلى قوانين».

تعريف النزاهة

النزاهة، بالنسبة إلى معظم الناس، تعني الأمانة، والأمانة لا تتضمن قول الحقيقة وحسب، بل أيضًا ترك الانطباع الطيب على الرغم من أن البعض لا يعي ذلك. فمن الممكن قول الحقيقة، ولكن مع ترك انطباع خاطئ، وهذا معناه ألا يكون المرء أمينًا.

✍ *إن من يغفل الحقيقة في الأمور التافهة، لا يمكن الثقة به في الأمور المهمة.*
ألبرت آينشتاين

ربمـا يصف بعضـ المديرين أنفسهـم بالأمانة، ومع ذلك تظهـر الأبحاث أن معظـم الموظفـين لا يـرون أن الإدارة أمينة أو تتصرف بأمانة. وقـد قالت الكاتبة الإنجليزيـة ماريـا لويز راميـه: «أعرف ألف وغـدٍ، لكنني لم أرَ واحـدًا منهم يعدّ نفسـه وغدًا». وقـد قام الكابتن جـاك سبارو بتمثيـل فكرتها بصـورة فكاهية في فيلـم «قراصنة الكاريبـي» حيث يقول: «أنا غير أمين... ويمكنـك دائمًا أن تثق في أن شخصًـا ما غير أمين... بصراحة. فأنـت تحتاج إلى الانتباه للأمناء، لأنك لن تستطيع أبدًا أن تتنبأ متى سيفعلون شيئًا شديد الغباء».

إن النزاهة تشمل الأمانة بالتأكيد – أي قول الحقيقة وترك الانطباع الطيب. لكن هناك ثلاث صفات إضافية على الأقل تتساوى مع ذلك في الأهمية:

الاتسـاق: تأتـي الكلمة الإنجليزية التي تقابل كلمـة «النزاهة» في العربية من الجـذر اللاتينـي نفسه الذي جـاءت منه كلمتـا «متكامل» و«تـام». ويتصف المرء بالنزاهـة حينما لا يكون هناك عـدم اتساق بين قصده وسلوكـه... وعندما يكون المرء كلًّا متكاملًا، لا تناقض فيه، وهو نفسه باطنًا وظاهرًا، أسمي هذا «اتساقًا». والاتساق – وليس الخضوع – هو ما ينشئ في النهاية المصداقية والثقة.

يعمـل من يتمتعون بالاتساق في توافق وانسجام مع أعمق قيمهم ومعتقداتهم، ولا تتناقضـ أفعالهـم مع أقوالهم، وعندما يشعرون بأن عليهـم أن يفعلوا شيئًا ما فإنهـم يفعلونه، ولا توجههم قـوى خارجية بما في ذلـك آراء الآخرين، أو ملاءمة اللحظة، فما يستمعون إليه، ويستجيبون له هو صوت الضمير الهادئ.

إن أعظـم مثال على الاتساق هو المهاتما غاندي؛ ففي مرحلة من حياته، دعي إلى التحدث أمام مجلس العموم البريطاني في إنجلترا، فتحدث من دون استخدام أي مذكـرات، مـدة ساعتين، وحوّل اللقاء الرسمي المعـادي في الأساس إلى احتفاء قـوي مثير. وعقب انتهاء خطابه، اقترب بعض الصحفيين من سكرتيره، ماهاديف ديساي، معبرين عن شكهم في تمكن غاندي من تنويم جمهور المستمعين مغناطيسيًّا، طوال هذه المدة، دون أن تكون معه مذكرات يقرأ منها، فكان رد ديساي:

إن ما يفكر فيه غاندي، وما يشعر به، وما يقوله، وما يفعله متماثل. وهو لا يحتاج إلى مذكرات... فأنا وأنتم نفكر في شيء، ونشعر بشيء آخر، ونقول شيئًا ثالثًا، ونفعل شيئًا رابعًا، لذلك نحتاج إلى مذكرات وملفات لنتابع ما نقول.

لم يكن غاندي متسقًا مع ذاته وحسب، بل كان متسقًا أيضًا مع المبادئ التي يدافع عنها. وليس له جذور وحسب، وإنما جذر وتدي يمتد عميقًا إلى مستودع المبادئ السرمدية التي تؤثر في الحياة تأثيرًا بالغًا.

✍ *إن حياتي كلٌّ لا ينقسم، وجميع أنشطتي متصلة ببعضها، وحياتي هي رسالتي.*

ماهاتما غاندي

واعتمادًا على قوة هذه المبادئ والحياة بطريقة تتسق تمامًا معها، كان غاندي قادرًا على إحراز نتائج إيجابية مدهشة في الهند وجميع أنحاء العالم - على الرغم من أنه لم يتولَّ مطلقًا أي منصب عام أو أي موقع قيادي رسمي.

إنك عندما تظهر بوضوح اتساقك الداخلي مع منظومة معتقداتك ومع المبادئ، فإنك توحي بالثقة في كل من علاقاتك المهنية والشخصية. ويشعر الناس بأنك قوي وحصيف وجدير بالثقة، وأنك ملتزم بأن تعيش بأساليب تؤتي بالتأكيد نتائج إيجابية، وتثبت ثقتهم بك.

التواضع: النزاهة كذلك تشمل التواضع. ففي البحث الذي أجراه من أجل كتاب «من جيد إلى ممتاز» قام خبير الأعمال الشهير جيم كولينز بدراسة الشركات الجيدة التي تتحول إلى شركات ممتازة ليكتشف سبب نجاحها غير العادي، فوجد شيئين أدهشاه.

كان الشيء الأول هو أنه على الرغم من رغبته في «تجاهل المديرين التنفيذيين» في بحثه، أوضحت البيانات إلى حد بعيد أن للقيادة أهمية كبرى. وكما لاحظ كولينز فإن «كل الشركات التي تحولت من شركات جيدة إلى شركات ممتازة، كانت قيادتها في المستوى الخامس في المدة الانتقالية».

أمـا الشـيء الثاني فهو مـا يميز هذا «المستـوى الخامس» في القيـادة. يقول كولينـز:

اكتشفنا نوع القيادة المطلوب لتحويل شركة جيدة إلى شركة ممتازة. فمقارنة بالقـادة ذوي الملفـات المتميـزة والشخصيـات القويـة الذيـن يضعـون الخطوط العريضـة، ويصبحـون مـن المشاهير، يبدو قـادة الشركات المتحولـة من الجيدة إلى الممتـازة وكأنهـم جاؤوا مـن كوكب المريخ. فهـم يتجنبون الأضـواء وهادئون ومتحفظـون، بل يتصفون بالخجـل – وهؤلاء القادة مزيـج متناقض من التواضع الشخصـي والإرادة المهنية. وهم أقرب إلى لينكولـن وسقراط منهم إلى باتون أو قيصر. [التوكيد مضاف].

إذن كيف يعلن التواضع عن نفسه في القيادة والحياة؟ إن الشخص المتواضع يهتـم بما هـو صائب أكثر من اهتمامه بأن يكون مصيبًـا، «وبالتصرف» بناء على أفـكار جيـدة أكثر من «امتـلاك» الأفـكار، و«باحتضان» حقيقة جديـدة أكثر من الدفـاع عن موقـف عفا عليه الزمن، و«ببنـاء الفريق» أكثر مـن «تقديس الذات»، وبالإسهام في التعريف أكثر من أن يكون معروفًا بإسهامه.

إن كـون المـرء متواضعًا لا يعني أنه ضعيف أو كتـوم أو يخشى الأضواء. وإنما يعني معرفة المبدأ ووضعه نصب العين، كما يعني الدفاع بشدة عن المبدأ، حتى في وجـه الخصم. ويمكن للمتواضعين التفاوض بقوة، ويمكنهم الدخول في مساومات حادة، ويمكنهم التعبير عن أنفسهم بصورة محددة وواضحة في المواقف الحادة في العلاقـات الشخصية الوطيدة. لكنهـم لا يضبطون متلبسين بالغطرسة أو الطيش أو الاحتيال أو ألعاب ربح أو خسارة القوة. ويعرفون أن هناك مبادئ أزلية تسيطر على المؤسسات والعلاقات، ويحاولون التصرف بصورة تتوافق مع تلك المبادئ، ولا يسعون إلى الانفراد بالرأي.

كذلـك يدرك المتواضعـون بوضوح أنهم لا يقفون وحدهـم، وإنما على أكتاف من رحلوا قبلهم، وأنهم لا يتقدمون إلا بمساعدة الآخرين. وكما في برامج «مدمن

الكحـول المجهـول» وغيرها من برامج التعافي، فإن من السهـل الإشارة إلى أنه في أصـول التعامل مع بعض أصعب مشكلات الحياة تكمن الحكمة والتواضع في قبول حقيقة أن هناك بعض الأمور التي لا يمكننا القيام بها دون مساعدة غيرنا.

إن نقيض التواضع هو الغطرسة والتكبر، وكذلك وضع الذات في المقام الأول - فوق المبادئ وفوق الآخرين.

الشجاعة: تتضمن النزاهة أيضًا الشجاعة في اتخاذ القرار السليم - حتى إن كان صعبًا. وهذا هو نوع الشجاعة الذي أظهره أناس مثل آندي روديك - في بطولة إيطاليـا للمحترفين في التنس - أو شارون واتكنز، أو سينثيا كوبر، أو كولين راولي، وهم ثلاثة شجعان أطلقوا صفارات التحذير في إنرون، وورلدكوم، وإف بي آي على التوالي، الذين تم تكريمهم بوصفهم شخصيات عام 2002 في مجلة «تايم».

إن مشاهدة هذا النوع من الشجاعة في حياة من حولنا، يحثنا جميعًا على أن نكون أكثر شجاعة. ولقد وقفت أخيرًا على قصة شجاعة تتعلق بزوجة رجل التحق بكلية الطب منذ بضع سنين، قالت:

إن الالتحـاق بكلية الطـب مسألة تنافسية إلى حد بعيـد، والرغبة في النجاح والتفـوق تضع ضغوطًا شديدة علـى الطلاب المستجدين. وقد بذل زوجي جهدًا في دراساتـه، ثم ذهب إلى امتحانـه الأول. كانت منظومة الشرف سلـوكًا متوقعًا في كليـة الطب، فقام الأستاذ بتوزيـع أوراق الامتحان ثم غادر الحجرة، وخلال وقت قصـير، بدأ الطـلاب يسحبون قصاصات صغيرة؛ للغش مـن تحت أوراق الإجابة أو مـن جيوبهـم. وذكر زوجـي أن قلبه بدأ يـدق بشدة؛ إذ أدرك أنـه من الصعب للغايـة التنافس مـع غشاشين. وفي تلك اللحظة، وقف طالـب طويل القامة نحيلها في مؤخـرة الحجرة، وقال: «لقـد غادرت بلدتي، وتركت زوجتـي وأطفالي الثلاثة الصغـار في إحـدى الشقق، وعملـت بكد لألتحق بكليـة الطب، وسأبلـغ المسؤولين عـن أول من يغش منكم، ومن الأفضل لكـم أن تصدقوني!» فصدقوه، وكان هناك كم مـن تعبيرات الخزي، وبـدأت قصاصات الغش تختفـي بالسرعة التي ظهرت

بهـا. وقد وضع هذا الطالب مبدأً للفصل بأسـره أسفر في النهاية عن تخرج أكبر مجموعة في تاريخ الكلية.

أصبح الرجل الذي وقف في حجرة الدراسة يومها طبيبًا محترمًا. والمؤكد أن مـا فعله لم يكن مريحًا ولا سهلاً، لكنه أظهر نـوع الشجاعة التي تتطلبها النزاهة – نوع الشجاعة التي أكدت على المبادئ الأزلية، ورفعت من شأن الآخرين، وجعلت الحيـاة أفضل بالنسبـة إلى كل من يعتمـد منا على علم الطبيـب ومهاراته، حين تتعرض صحتنا أو حياتنا للخطر.

✍ *إن الشجاعة هي أهم الصفات البشرية؛ لأنها الصفة التي تضمن الصفات الأخرى.*

ونستون تشرشل

حين تفكر فيمن تعتقد أنهم يتسمون بالنزاهة، هل يمكنك أن ترى هذه الصفة ظاهـرة في حياتهـم؟ إنهم أمناء بلا شك، ولكن هل هـم أيضًا يتصفون بالاتساق والتواضـع والشجاعة؟ ما هو، في رأيك، تأثـير استقامتهم على طريقة إحساسهم بأنفسهم؟ وما تأثير ذلك على شعورك أنت تجاههم؟ هل يتمتعون بالمصداقية من وجهة نظرك؟ هل تثق بهم؟

يمكننـا جميعًـا، بصـورة أو بأخرى، أن نطـور أنفسنـا في كل جانب من تلك الجوانـب. وبفعل ذلـك، يمكننا أيضًا تحسين مصداقيتنا، ونزيـد بصفة أساسية سرعتنا في كل شيء، ونخفض تكلفة كل شيء نفعله.

كيف تزيد نزاهتك

إذن، ماذا نفعل لكي تزيد نزاهتنا؟

أولاً، نحتاج إلى معرفة درجة النزاهة التي نتسم بها حاليًا. وفي هذه المرحلة، قد تجد من المفيد مراجعة الأسئلة الآتية القائمة على استبيان تقييم الذات:

- هل أحاول بحق تحري الأمانة في جميع تعاملاتي مع الآخرين؟
- هل تتسق «أقوالي تمامًا مع أفعالي؟».
- هل أنا واضح فيما يتعلق بقيمي؟ وهل أشعر بالراحة عند الدفاع عنها؟».
- هل أرحب باحتمال معرفة حقائق جديدة قد تجعلني أعيد النظر في قضايا معينة أو حتى إعادة تعريف قيمي؟
- هل لديّ القدرة على الالتزام أمام نفسي والوفاء بالالتزامات؟

إنني أحثك على التفكير بالفعل في هذه الأسئلة والإجابة عنها بصراحة. وربما ترغب أيضًا في أن تفعل ما نفعله في ورش العمل الخاصة «بسرعة الثقة» - أن تحصل على تغذية راجعة(*) من رئيسك أو أقرانك أو من تقارير مباشرة أو من عملائك أو أصدقائك، أو من أفراد عائلتك، تتصل بنظرتهم إليك في كلٍ من هذه الجوانب. ولأننا جميعًا لدينا «مناطق عمياء»(**) فإننا ننزع أحيانًا إلى تضخيم قدر قوتنا أو تخفيضه.

إضافة إلى ذلك، أود اقتراح ثلاثة «معجلات» شديدة الفاعلية تصنع فرقًا شاسعًا في زيادة النزاهة:

1. التزم أمام نفسك وأوفِ بالتزاماتك

لا شيء على الإطلاق يمكن أن تفعله يزيد النزاهة أسرع من معرفة كيف تلتزم أمام نفسك وتفي بالالتزام. في الموجة الثالثة - ثقة العلاقة - سنتناول بالمناقشة قوة الالتزام أمام الآخرين والوفاء بالالتزامات. لكن ما من طريقة تجعلك قادرًا على فعل ذلك بصورة فاعلة ما لم تتعلم أولاً كيف تلتزم أمام نفسك وتفي بالتزامك.

(*) التغذية الراجعة هي ذلك النقد البناء الذي يقوم به المحيطون بالمرء؛ لتعريفه بأخطائه ونواحي الضعف والقوة في أمر ما فعله بهدف الوصول إلى أفضل أداء ممكن (المترجمة).

(**) blind spots منطقة في إدراك المرء يعجز معها عن الفهم أو التمييز (المترجمة).

في تراثــي العائلي قصة تحكي كيف بدأ جدي الأكبر ستيفن ماك كوي في سلسلة فنادق ليتل أمريكا. فحين كان يعمل راعي أغنام في تسعينيات القرن التاسع عشر، احتجزته عاصفة ثلجية عنيفة في ليلة من ليالي الشتاء وسط وايومنج. وعندما هبت العاصفــة، اشتدت آثار الرياح التي بلغت سرعتهــا 50 ميلاً في الساعة، وانخفضت درجات الحرارة إلى ما تحت الصفر، حتى إنه ظن أنه بحق لن ينجو منها. وعندما كان يستعد لما سيواجهه من مشقة قطع عهدًا لله ولنفسه أنه إن كتبت له النجاة في تلك الليلة فسيبني مأوى للناس في ذلك الموقع المجهول غير المأهول رمزًا لامتنانه.

وقــد كتبــت له النجاة في تلك الليلة، وعلى الرغم مــن أن الأمر استغرق وقتًا، فإنــه في النهايــة شيّد ذلك «المأوى» هناك وسط الخــلاء. واليوم ليس هناك سوى محطــة وقود ونُــزل «ليتــل أمريكا» الممتــد، لكن البلــدة التي يقع فيها نــزل «ليتل أمريــكا»، وايومنــج، لهــا الآن مكانهــا على الخريطــة، وأصبحت محطــة شهيرة للسيــاح، كمــا أصبحت مقرًّا للأعمــال التجارية غير المألوفــة. وقد قام جدي قبل وفاتــه بتأسيس مشروعات تجارية إقليمية قوية عدة، تضم فنادق وشققًا، وأنشطة نفطية وخدمات مالية.

والآن، أنــا على يقين أنه كان سيسهل علــى أي شخص في موقف جدي الأكبر أن يقــول: «سيكون بناء نــزل هنا في هذا الخلاء أمرًا سخيفًــا!» لم يكن أحد يعلم بأمر العهد الذي قطعه جدي على نفسه إلا الله، لكن ستيفن ماك كوي قطع عهدًا جــادًّا علــى نفسه ووفى به. وكانت لقوة وفائه بذلك العهد أثر عميق على كل ذريته وأنا منهم.

كلمــا زادت خبرتي، علــى المستويين الشخصي والمهنــي، زاد اقتناعي بأهمية الالتــزام بشــيء والوفاء به أمــام أنفسنا. وقد تكــون هذه الالتزامــات كبيرة مثل التــزام جدي الأكــبر، أو صغــيرة، أو حتى صغيرة جــدًّا، مثــل الاستيقاظ عندما يــدق المنبه، أو عــدم المبالغة في الأكل، أو التحــدث إلى الآخرين باحترام، حتى لو استفــزك أحدهم لتفعل العكس. وفي كل مرة نلتزم فيها بشيء أمام أنفسنا، ونفي

به – كبيرًا كان أم صغيرًا – فإننا نزيد من ثقتنا بالذات، ونبني رصيدًا لنا، ونوسع قدرتنا على الالتزام بأمور أكبر تجاه أنفسنا والآخرين والوفاء بها.

ولأنك تفكر كيف يمكنك أن تنمي قدرتك على الالتزام والوفاء بالالتزام أمام نفسك، دعني أقترح عليك بضعة أمور مهمة لتبقيها في ذهنك:

أولاً: لا تلتزم بأشياء أكثر من اللازم، فإنك إن فعلت، تعد نفسك للفشل. وميّز بين الهدف والتوجه والتركيز والالتزام الحقيقي. وعندما تتعهد لنفسك بشيء، افعل ذلك بفهم واضح لكونك تراهن على نزاهتك.

ثانيًا: عامل ما ألزمت به نفسك بقدر الاحترام نفسه الذي تتعامل به مع التزامك أمام الآخرين، سواء أكان ذلك التزامًا بالوقت (موعد مع نفسك للتدريب أو القراءة أو النوم) أو الالتزام بترتيب أولوياتك في الجهد والتركيز، عامل التزامك – وعامل نفسك – باحترام.

ثالثًا: لا تندفع في قطع وعد ما. وقد تعلمت ذلك من درسٍ قاسٍ ذات يوم حينما كنا نخوض نقاشًا عائليًّا عن الصحة. كان ذلك قرب رأس السنة، وفي أثناء حديثنا قررنا أننا جميعًا نحتاج إلى شرب الماء أكثر من الصودا. وسقطت في فخ روح التحسين، فقلت وقد ملأني التظاهر بالشجاعة (وليس تواضعًا): «سأقول لكم ما أنوي عمله، سأتعهد لنفسي بألا أشرب أي شيء سوى الماء طوال هذه السنة! فلا صودا ولا عصائر، ولا أي شيء غير الماء!» حسنًا، كانت تلك حماقة، وعشت نادمًا عليها. ولقد وفيت بالعهد، لكن كان الأمر شاقًّا. وخرجت من التجربة، وقد تعلمت الحرص عند الالتزام بشيء، والتأكد أن الالتزام مرجعه التواضع وليس التفاخر. وأخيرًا، افهم أنه عندما يصبح وفاؤك بالالتزام صعبًا، أن لديك خيارين: يمكنك أن تغير سلوكك ليتماشى مع التزامك، أو أن تخفض قيمك لتتماشي مع سلوكك. أحد الخيارين سيقوي نزاهتك، والآخر سيقلصها، ويجعل ثقتك في قدرتك على الالتزام والوفاء بالالتزام في المستقبل، تتآكل. إضافة إلى ذلك، فإن هذا التغيير

في الاتجاه فيما يتعلق بالقيم – حتى لو كان تغييرًا طفيفًا – سيحدث تغيرًا في المسار، ما سيحدث اختلافًا شاسعًا في وجهتك على الطريق.

لذلك، فأنا أشجعك على تعلم الالتزام أمام نفسك، والوفاء بالتزامك بحكمة، فليس هناك طريقة أسرع من ذلك لبناء الثقة بالذات.

2. آمِن بشيء ما

✍ *كن صاحب قيم ومبادئ، واعرف ما الذي تؤمن به، وعش بتلك المعايير.*

جورج فيشر، رئيس مجلس إدارة إيستمان كوداك

أبدع كين تشينولت، رئيس مجلس إدارة شركة أمريكان إكسبريس ومديرها التنفيذي، كتابًا لكل الموظفين بعنوان «الفصل التالي» (دليل إلى أمريكان إكسبريس الجديدة). ويقدم هذا الكتاب مخططًا لما ستتجه إليه الشركة في المستقبل، وكيف تخطط لذلك. ونقرأ في الكتاب أحد الآراء الأساسية الذي ورد كالآتي:

آمن بشيء ما: بعض القيم لا يمكن وضعها في صورة كمية، فالنجاح بأي ثمن ليس هو الغاية، وإنما ما يهم هو الفوز بالطريقة الصحيحة... كذلك يجب علينا أن نثبت باستمرار من خلال أفعالنا أننا نؤمن بالأشياء الصحيحة – الالتزام تجاه العميل، والجودة، والأمانة، والعمل الجماعي، واحترام الناس، والمواطنة السليمة، والرغبة في الفوز، والمسؤولية الشخصية، وغيرها كثير.

إذا كنت تعتزم أن تتصف بالنزاهة – أو التكامل – فلا بد أن يكون لديك جوهر، شيء ما يجب أن تكون صادقًا فيه؛ إذ لا يمكنك أن تعمل من الداخل إلى الخارج، إذا كنت لا تعرف ما بالداخل. لذلك فأنت تحتاج إلى أن يكون لك مركز، وتحتاج إلى أن يكون لديك قيم محددة، وتحتاج إلى معرفة ما تؤمن به، وتحتاج إلى الإيمان به، حتى يعرفه الآخرون أيضًا.

✍ *من الخداع أن تؤمن بشيء، ولا تطبقه في حياتك.*

ماهاتما غاندي

إن خـير مثال للأمانة في الوفـاء بالعهد والإيمان بشيء ما على حد سواء، هو جون هانتسمان رئيس مجلس إدارة «شركة هانتسمان كيميكالز». فكما يحكي في كتابه «الفائزون لا يخادعون أبدًا»، وافـق هانتسمان، بعد مفاوضات مطولة، على بيع 40% من أحـد فروع شركته إلى شركـة «جريت ليكس كيميكالـز». وقد أنهت مصافحـة إيمرسون كامبين، رئيس مجلس إدارة شركة «جريت ليكس» ومديرها التنفيذي، صفقة بمبلغ 54 مليون دولار.

مـع ذلك، أسرعت جريت ليكس في الإعـداد لاتفاق مكتوب. وفي خلال الستة أشهر ونصف الشهر التي استغرقها إعداد أوراق الصفقة، انخفضت أسعار المواد الخـام بشدة، فتضاعفت أرباح هانتسمان لثلاثة أمثال، وبلغت الفروق بين سعري الشراء والبيع لدى هانتسمان أعلى معدلاتها، فارتفعت قيمة نسبة الأربعين في المئة من الفرع من 54 مليونًا إلى 250 مليون دولار.

لم يكـن الاتفاق قـد وُقّع بعد، حـين اتصل كامبـين بهانتسمان وقـال له: إنه بالرغم من أنه لا يشعر بأن عليه دفع فرق القيمة كاملاً، فقد فكر في أن العدل هو أن يدفع النصف وحسب، لذلك عرض اقتسام الفرق. لكن هانتسمان رفض قائلاً: إنهما قد تصافحا، واتفقا على 54 مليون دولار، وإنه سيتمسك بذلك السعر.

فقال كامبين: «لكن ذلك ليس عدلاً بالنسبة إليك!».

وكانت إجابة هانتسمان: «إنك تفاوض من أجل شركتك يا إيمرسون، فدعني أفاوض من أجل شركتي».

ذهل كامبين تمامًا من هذا العرض الذي يتسم بالأمانة، وعلى الرغم من أنه لم تكـن صلتـه بهانتسمان وثيقة على المستوى الشخصـي، فقد قام بترتيب مسبق يجعل هانتسمان واحدًا من اثنين سيتحدثان في جنازته.

الواضـح أن جـون هانتسمـان كان مؤمنًا بشـيء ما. فحسبمـا كتبه عن هذه الخـبرة أنه قال: «علـى الرغم من أنه كان بإمكاني إجبـار جريت ليكس على دفع

مئتي مليون جنيه زيادة في ثمن ملكية حصة 40% في شركتي، فإنني لم أضطر قط إلى التصارع مع ضميري، ولا أن أستغل الفرصة، وكانت كلمتي عقدًا».

كان جون هانتسمان يعرف ما المهم بالنسبة إليه، وكانت قيمه واضحة، فلم يضطر إلى الصراع مع نفسه حين تحدت الظروف تلك القيم. والواضح أن إيمانه بقيمه جعله جديرًا بالثقة.

✍ *ليس صعبًا أن تتخذ أي قرارات إذا كنت تعرف قيمك جيدًا.*

روي ديزني، النائب السابق لرئيس مجلس الإدارة بشركة والت ديزني

ثمة طريقة ممتازة لتحديد القيم التي ترغب في الإيمان بها، وهي أن تقوم بعملية «توضيح الهدف أو القيم». ولم أجد شيئًا أكثر قيمة من إعداد بيان واضح أو ميثاق، سواء أكان ذلك على المستوى الشخصي أو العائلي المؤسسي، فإن صياغة تعبير ما عما تؤمن به – وتعيش من أجله – سيؤتي ثمارًا عظيمة في مساعدتك على أن تكون صاحب مصداقية وأهلاً للثقة.

✍ *من أنت وما قيمك، وما الذي تؤمن به... أمور هي مرساتك ونجمة الشمال الخاصة بك. وهذه الأمور لن تجدها في كتاب، بل ستجدها في أعماقك.*

آن مولكاي، رئيس مجلس إدارة شركة زيروكس ومديرتها التنفيذية

3. كن منفتحًا

ربما كان حولك أناس تعدّهم ضيقي الأفق أو متغطرسين – أناس لا يستمعون إليك في الواقع، لأنهم يرون أنك لا يمكنك قول شيء لا يعرفونه فعلاً؛ أناس يرفضون التفكير في طرق جديدة للنظر إلى الأمور؛ لأنهم مقتنعون بأن طريقتهم هي طريقة التفكير الدقيقة الوحيدة، أناس سيقفون في وجه الحقيقة، ويرفضونها لأنهم لا يرغبون في قبول احتمال أن هناك حقيقة ما لا يعونها، أو مبدأ لا يدرون عنه شيئًا.

فكيـف يؤثـر موقف حصار الذات هذا على قدرتك علـى التعامل مع هؤلاء النـاس؟ وكيف يؤثر على إدراكك مصداقيتهم؟ وكيف يؤثر على رغبتك في منح الثقة؟

إن الانفتاح جوهري في النزاهة، فهو يتضمن التواضع والشجاعة في آن واحد – التواضع في الإقرار بأن هناك مبادئ قد لا تكون على وعي بها حاليًا، والشجاعة في اتبـاع هذه المبادئ فور اكتشافك لها. وعلى مـدار التاريخ، كانت معظم حالات تحـول النموذج في العلم تحولًا عن التفكير التقليـدي – تحولًا يتخذ هذا النوع من التواضع والشجاعة.

إذن، ثمـة طريقة جيـدة لتزيد النزاهة، ألا وهي العمل على أن تكون منفتحًا. خذ على سبيل المثال، أنور السادات الذي كان الرئيس الثالث للجمهورية في مصر مـن عام 1970 وحتى اغتياله عام 1981. فعلى الرغم من نشأته في ثقافة ورئاسته لحكومـة من بين حكومات عـدة معادية بشدة لإسرائيل، أظهـر انفتاحًا حين حثه صـوت العقل على السعي إلى السلام. وعلى الرغم من غضب جيرانه من العرب، استفـاد من درس كان قد تعلمـه في شبابه حين كان محبوسًا في زنزانة في السجن المركـزي بالقاهرة: «إن مـن لا يستطيع تغيير بنية تفكيره نفسها، لن يستطيع أبدًا تغيير الواقع، ومن ثم لن يحرز أي تقدم». وقد سافر إلى إسرائيل، واجتمع برئيس الـوزراء الإسرائيلي مناحم بيجين، وألقى خطابًـا في الكنيست، ثم سافر في وقت لاحـق إلى الولايـات المتحدة، واجتمـع ببيجين ثم برئيس الولايـات المتحدة جيمي كارتـر. وقد أدت مباحثاتهم إلى عقد اتفاقية كامب ديفيد التي اقتسم بسببها كل من السادات وبيجين جائزة نوبل للسلام.

وقبل بضع سنوات، نلت أنا وأبي شرف تناول الغداء مع جيهان، أرملة السادات، ثـم استمعنا إليها وهي تتحـدث، وكان أفضل ما أتذكره من وصفها لتجربة زوجها هو رغبته في الانفتاح، وفي إعادة تعلم ما كان يظن أنه يعرفه بالفعل.

إن أناسًا مثل أنور السادات، أو نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا، أو ميخائيل جورباتشـوف في الاتحـاد السوفيتـي السابـق، يـؤدون أدوارًا على خشبـة المسرح الإنساني الأساسية في الموضوعات نفسها التي نراها تتكرر في تعاملاتنا مع زملاء

العمل وأفراد الأسرة والأصدقاء. وحين يكون المرء منفتحًا فإنه يوحي بالمصداقية والثقة، وحين يكون منغلقًا يوحي بالشك والريبة.

حين تقيّم انفتاحك، قد تسأل نفسك:

- هل أعتقد أن الطريقة التي أنظر بها إلى العالم دقيقة وكاملة تمامًا، أم أنني أرغب بصدق في الاستماع إلى وجهات نظر وأفكار جديدة والتفكير فيها؟
- هل أقدر جديًّا الرأي الآخر (من رئيس أو تقرير مباشر أو عضو في فريق، أو شريك الحياة، أو أحد الأبناء) وأرغب في التأثر به؟
- هل أرى أنه قد تكون ثمة مبادئ لم أكتشفها بعد؟ وهل قررت أن أعيش معها في انسجام، حتى إن كان ذلك يعني إيجاد أنماط تفكير وعادات جديدة؟
- هل أقدّر التعلم المستمر، وأمارسه بالفعل؟

إنك بقدر ما تظل منفتحًا على الأفكار والإمكانات الجديدة والنمو، بقدر ما تحصل على عائد للثقة، وبقدر ما تمتنع عن ذلك، تدفع ضريبة الثقة التي تؤثر على كل من أدائك الحالي والمستقبلي على حد سواء.

تأثير ذلك على السرعة والتكلفة

✍ الطمع يدمر الثروة، وعلى النقيض من ذلك، تعزز الثقة والنزاهة الرخاء.

باتريشا أبوردين، مؤلفة كتاب «توجهات سائدة 2010»

هذه «المعجلات» الثلاثة - الالتزام أمام نفسك والوفاء بالالتزام، والإيمان بشيء ما، والانفتاح - ستساعدك على زيادة استقامتك، وستزيد السرعة وتقلل التكلفة في كل الأمور المهمة التي تقوم بها في حياتك - في كل مرة!

وكلما زادت نزاهتك - أي كلما ارتفعت درجة أمانتك واتساقك وتواضعك وشجاعتك، زادت مصداقيتك، وزادت الثقة التي توحي بها، وزادت قدرتك على تحويل ضرائب الثقة إلى عوائد في كل بعد من أبعاد حياتك.

العنصر (2) - القصد

ما أجندتك؟

في القانون، يُعدّ الشخص مذنبًا إذا انتهك حقوق الآخرين. وفي الأخلاق، يُعدّ مذنبًا لمجرد تفكيره في هذا.

إيمانويل كانط

أرجو أن يسامحني أبواي؛ لأنني سأحكي قصة مضحكة إلى حد ما عنهما، لكنها لا شك ستساعدني في توضيح الفكرة.

في أحد أيام الشتاء الماضي، كان أبي وأمي (اللذان سأشير إليهما باسميهما - ستيفن وساندرا) عائدين من كوخهما في مونتانا، كانا في غاية الإجهاد؛ لأنهما قضيا مدة الصباح في ركوب عربة الجليد مع أفراد أسرة شابة. وكان ستيفن يشعر بإرهاق شديد، لدرجة أنه لم يستطع القيادة، لذلك قامت ساندرا بقيادة السيارة، في حين رقد هو في المقعد الخلفي للسيارة، وراح في سبات عميق.

بعد نحو ساعتين، لم تستطع ساندرا أن تبقي عينيها مفتوحتين، لذلك انحرفت بالسيارة على جانب الطريق السريع، وأيقظت ستيفن قائلة: إنها لا تستطيع انتظار دورها في النوم على المقعد الخلفي. ففتحا بابي السيارة وخرجا منهما ليتبادلا الأماكن. وانزلق ستيفن إلى مقعد السائق، وكانت ساندرا على وشك إغلاق باب ستيفن والدخول إلى الخلف، عندما تذكرت فجأة أن سيارتهما الجديدة لها خاصية معينة تسمح برفع هيكل السيارة أو خفضه حسب الرغبة. فقالت لستيفن: «من فضلك اخفض السيارة؛ كي أستطيع الدخول بسهولة»، وذلك بسبب إصابة في ركبتها، ثم أغلقت البابين؛ حتى يتسنى له ذلك.

فدهشت ساندرا إذ رأت السيارة تتحرك إلى الأمام بسرعة فور إغلاق البابين، ولأنها ظنت أن ستيفن كان يتظاهر بأنه سيتركها، ويمضي وحده (وهذا

استنتاج منطقي؛ لأنه خفيف الظل) بدأت تجري خلف السيارة، وفجأة أسرعت السيارة، تاركة إياها واقفة وحدها على جانب الطريق السريع.

ولأن الوقت كان شتاءً، ولم تكن ترتدي معطفًا، وليس في قدميها سوى الجوارب، كانت ترى أن هذا ليس وقتًا مناسبًا للمزاح، وأن ستيفن سيدرك ذلك حقًّا حين يعود أدراجه! لكن بعد عشر دقائق من الوقوف وحدها تجمدت في الطريق السريع، وتوصلت في النهاية إلى استنتاج أنه لا بد أن ستيفن ظن أنها دخلت السيارة، وأنها نائمة في المقعد الخلفي!

والظاهر أن ستيفن لم يسمع ساندرا، حين طلبت منه خفض السيارة، وعندما سمع صوت إغلاق الباب افترض أنها دخلت السيارة. ولأنه كان يعرف مدى إرهاقها، ظن أنها غرقت في النوم على الفور بين الأغطية والوسائد المريحة. ولأن ساندرا كانت تحب الوقوف كثيرًا في الاستراحات للراحة وتناول الوجبات الخفيفة، ظن ستيفن أنه إن ظل هادئًا بحق، فربما تنام طوال الطريق، فيمكنه الوصول إلى البيت في وقت قياسي.

وضرب الحظ ضربته؛ إذ رأى رجل في سيارة أخرى ستيفن يقود السيارة تاركًا ساندرا، وشاهدها وهي تجري خلف السيارة على الطريق السريع، ففعل ما رأى أنه واجبه الوطني، واتصل بدورية الطريق السريع، وأبلغهم أنه رأى للتو رجلاً يتخلى عن امرأة على جانب الطريق.

وسرعان ما وصلت سيارة الدورية إلى حيث تقف ساندرا، وسألها الشرطي عما حدث؟ فقالت: «زوجي تركني هنا، لكنني أعتقد أنه لم يدرك ذلك؟».

ولأنه شك في احتمال حدوث سوء معاملة عائلية، سألها: «سيدتي، هل تعاركتما؟ لماذا تركك ومضى وحده بالسيارة؟».

«أنا متأكدة أنه ظن أنني نائمة في المقعد الخلفي».

«يظن أنك في المقعد الخلفي في سيارته؟ ألا ترين أنه أمر غريب أنه لم يلحظ أنك لست في السيارة؟».

«لا، أنا متأكدة أنه يظن أنني غارقة في النوم».

«ما اسمك؟».

«ساندرا كوفي».

ومرت مدة صمت، ثم قال: «هل تربطك أي صلة بستيفن كوفي الكاتب؟ لقد حضرت درسًا له ذات يوم!»

«إنه من تركني!»

وفي أثناء حديثها مع الشرطي تذكرت ساندرا أن ستيفن معه هاتف خلوي، فاتصلا به.

«السيد كوفي؟ أنا شرطي من دورية الطريق السريع، عليك أن تقود السيارة على جانب الطريق فورًا، وأريد معرفة موقعك بالضبط».

فقال بارتباك، لعدم معرفته كيفية حصول شرطي دورية الطريق السريع على رقم هاتفه الخلوي، ومتسائلاً إن كان قد تجاوز السرعة: «حسنًا أيها الضابط، أعتقد أنني في مكان ما بالقرب من شلالات إيداهو، لكنني لا أعرف بالضبط لأنني كنت نائمًا، وكانت زوجتي هي التي تقود السيارة إلى عشر أو خمس عشرة دقيقة مضت، سأسألها أين نحن».

ثم صاح في اتجاه المقعد الخلفي: «ساندرا! ساندرا! استيقظي! هناك شرطي من دورية الطريق السريع على الهاتف، ويريد أن يعرف موقعنا بالضبط».

فقال الشرطي بصوت مرتفع عبر الهاتف: «سيد كوفي! سيد كوفي، زوجتك ليست عندك»».

فرد ستيفن، وهو نافد الصبر: إنها نائمة وحسب في المقعد الخلفي، انتظر، سأوقف السيارة وأوقظها».

ثم بدأ يبحث محمومًا تحت الأغطية والوسائد، فلم يجد ساندرا هناك!.

فقال متعجبًا: «لقد فقدت زوجتي!».

فرد الشرطي: «إنها معي في السيارة!».

«معك؟ حسنًا، وكيف وصلت إليك؟».

«لقد تركتَها على جانب الطريق منذ قليل».

فقال في شك: «ماذا؟ أتعني أنها لم تدخل السيارة أصلاً؟ لا أستطيع أن أصدق هذا! لقد كنت أتساءل عن سبب هدوئها لهذه الدرجة!»

وفي النهاية وجد الشرطي ستيفن، وضحك ثلاثتهم كثيرًا، وهم يكملون الحكاية بعضهم إلى بعض. وقال ستيفن: «لن يصدق أبنائي هذه القصة».

فقال الشرطي: «هذا طبيعي! انتظر عندما أحكي لزملائي في القسم. إنها قصة تروى!».

أهمية القصد

والآن إليك السؤال الآتي: لو كنت قد رأيت كل ما جرى، فماذا كنت ستظن «قصد» ستيفن؟ في البداية، افترضت ساندرا أن قصده هو المزاح بالتظاهر بتركها. لماذا؟ لأنه يتمتع بروح فكاهية وخفة ظل إلى حد بعيد، كما حدثت منه مواقف كثيرة مشابهة قبل ذلك. وبمجرد أن أدركت ما حدث، افترضت، على الرغم من كل شيء، أن ستيفن لم يعرف أنها ليست في السيارة، وأن قصده من عدم محاولة التواصل معها هو أن يدعها تخلد للنوم. لماذا؟ لأنها تعرف شخصيته، وتعلم أنه يهتم بها، ويريدها أن ترتاح، وأنه لا يمكن على الإطلاق أن يتركها عمدًا في ذلك الموقف.

من ناحية أخرى، لم يكن الرجل الذي اتصل هاتفيًّا بدورية الطريق السريع يعرف شخصية ستيفن، والواضح أنه افترض أن قصد ستيفن هو هجر ساندرا.

لماذا؟ من يدري؟ ربما كانت لديه تجربة هجر في حياته الخاصة. أو ربما كان حساسًا (مثل معظمنا) تجاه إمكانية زيادة الهجر وسوء المعاملة بسبب ثقافتنا الاجتماعية.

كذلك لم يكن شرطي الدورية يعرف شخصية ستيفن، ففي البداية افترض أن في الأمر نوعًا من سوء القصد. لماذا؟ يحتمل أن ذلك بسبب أنه صادف في مهنته عددًا من حالات سوء المعاملة الأسرية، فصنعت خبرته العدسات التي رأى من خلالها الأحداث مبدئيًّا.

إذن ما قصد ستيفن الحقيقي؟ الواضح أنه «لم» يكن يقصد ترك ساندرا تتجمد على جانب الطريق، ويمكنني قول: إن كل قصده من عدم محاولته التحدث إليها هو رغبته في إعطائها الفرصة لتأخذ قسطًا كافيًا من الراحة. لكن، كما اعترف هو نفسه، كان أيضًا في الحقيقة يريد أن يصل إلى البيت بأسرع ما يمكن، وكان يعرف أنها سترغب في الوقوف للراحة في الطريق لو كانت مستيقظة.

تثير هذه التجربة ككل بعض القضايا المهمة التي نتعامل معها عندما نتكلم عن القصد:

- إن القصد أمر مهم.
- إنه ينبع من الشخصية.
- على الرغم من أننا نميل إلى الحكم على أنفسنا بقصدنا (أو نيتنا) فإننا نميل إلى الحكم على الآخرين بسلوكهم.
- نميل أيضًا إلى الحكم على قصد الآخرين بناء على نماذجنا وخبرتنا.
- إن إدراكنا القصد له تأثير هائل على الثقة.
- غالبًا ما يكون عدم ثقة الناس بنا بسبب استنتاجات استخلصوها مما نفعله.
- إن المهم بالنسبة إلينا هو أن نؤثر إيجابيًّا على استنتاجات الآخرين عن طريق «إعلان قصدنا».

تأثير القصد على الثقة

يقوم «المنتدى الاقتصادي العالمي» بدراسة سنوية عبر العالم تقارن بين قدر ثقة الناس بالمؤسسات المختلفة، ومن بينها الحكومات القومية، والشركات العالمية، والشركات المحلية الكبرى. هل يمكنك أن تخمن ما الذي يتصدر القائمة كل عام منذ أن بدأ إجراء هذا المسح؟ إنها المنظمات غير الحكومية - تلك «المنظمات غير الحكومية» القومية والعالمية الخاصة التي لا تهدف إلى الربح بل إلى المشاركة في تناول القضايا المجتمعية مثل الصحة، وحقوق الإنسان، والفقر، والبيئة.

وفي الدراسات المسحية التي تقارن مستويات الثقة في المهن المختلفة، هل يمكنك أن تخمن من الذي يأتي دائمًا في ذيل القائمة؟ إنهم رجال السياسة.

إذن، ما الفرق؟ لماذا ترتفع ثقتنا للغاية في المنظمات غير الحكومية، وتنخفض ثقتنا إلى حد بعيد في الساسة؟ فكر في عناصر المصداقية الأربعة. إن المنظمات غير الحكومية والساسة يشتركان إلى حد بعيد في تميز القدرات. وإن لكل منهما سجل نتائج راسخًا. وإلى حد بعيد، ربما تكون مسألة النزاهة بالنسبة إلى الساسة أكثر من مجرد قضية (أو قد يحاول الخصوم السياسيون أو الإعلام أن ينسبوا المشكلات إلى قضايا النزاهة).

إنني على يقين أن العامل المميز الأساسي بين مشاعرنا تجاه المنظمات غير الحكومية والساسة هو مسألة «القصد» - سواءً كان قصدًا حقيقيًّا أو قصدًا مفترضًا أو منسوبًا إلى هؤلاء المشاركين. ما دوافعهم، أو ما أجندتهم؟ هل يهتمون حقًّا بالأفضل لكل المشاركين في الأمر، أم أنهم مهتمون في المقام الأول بالسلطة السياسية وسياسات الحزب، وذواتهم الخاصة، أو ما يمكن أن يحصلوا عليه منا لأنفسهم؟

بالنسبة إلى المنظمات غير الحكومية، فإن دوافعها بصفة عامة شريفة وواضحة، وأجندتها هي إضافة قيمة إلى هدف أو مهمة مفيدة معينة. لكن

بالنسبة إلى الساسة، يُنظر إلى القصد دائمًا بوصفه عمل الأفضل للسياسي أو للحزب، وليس للجميع بالضرورة.

إن تأثير قضايا القصد على الثقة شديد. فمنذ مدة، أخطأ أحد مترجمي قناة سي إن إن في ترجمة كلمة في خطاب ألقاه الرئيس الإيراني محمود أحمدي نجاد. فبدلاً من تطوير «تقنية نووية» قيل: إن أحمدي نجاد تحدث عن تطوير «أسلحة نووية». وفي بيئة سياسية مشحونة تمامًا بالفعل تحيط بمصالح إيران النووية، تم التشويش على محطة سي إن إن في إيران على الفور. وقال حسين شريعة مداري، رئيس تحرير جريدة «كيان»: «كان «التحريف متعمدًا» بهدف منع تأثير تعليقات الرئيس على الرأي العام».

لاحظ الاهتمام الفوري بعزو الدافع أو القصد... والنتيجة. وقد سمح لمحطة سي إن إن بالعودة للبث داخل إيران عقب اعتذار علني منها. لكن في هذا المثال - وفي عشرات التعاملات كل يوم، إن كانت لدينا أعين تلاحظ، يصبح التأثير القوي لقضايا القصد واضحًا وضوح الشمس.

وبالعودة إلى صورة «الشاهد الخبير» التي استخدمناها سابقًا، فإن أحد الجهود الأساسية للخصم هي الطعن في مصداقية الشاهد بناء على القصد: «لماذا يدلي هذا الشخص بتلك الشهادة؟ ماذا سيجني من وراء ذلك؟ هل هناك نزاع أو مصلحة؟ هل دفعت له الشركة التي يشهد لصالحها مالاً؟ وإذا تمكن الخصم من إعطاء أي سبب للشك في القصد، تفسد شهادة الشاهد.

يصبح التركيز على القصد قضية أكثر أهمية إلى حد بعيد - في الواقع قضية محورية - بالنسبة إلى الشخص الماثل أمام المحكمة. «ما دافع هذا الشخص لارتكاب هذه الجريمة؟» وفي معظم المحاكمات يكون القصد أو الدافع عاملاً رئيسًا حاسمًا.

وكما اتضح في مجاز الشجرة، يشبّه القصد بالجذع - جزء منه تحت الأرض غير مرئي، وجزء آخر مرئي فوق الأرض. فعلى الرغم من أن دوافعنا وأجنداتنا

توجد في أعماق قلوبنا وعقولنا، فإن الآخرين يرونها من خلال سلوكنا، عندما نتكلم عنها معهم.

إن القصد، كغيره من العناصر، أمر جوهري في الثقة. فالشخص قد يتسم بالنزاهة ولديه قدرات ونتائج - لكن مع قصد معيب - وقد يكون شخصًا أمينًا ولديه قدرات ونتائج، لكن دوافعه موضع شك. ربما كان يرغب في الفوز، حتى لو كان على حساب الآخرين. ويمكن للآخرين أن يحسوا بذلك، ومن ثم يشعرون بأنهم لا يمكنهم منح الثقة كاملة. من ناحية أخرى، فإن الشخص صاحب القصد الطيب يمكنه من دون العناصر الثلاثة الأخرى (النزاهة والقدرات والنتائج) أن يكون شخصًا مهتمًا بالآخرين، لكنه غير أمين أو جبان، ولا يتمتع بأي مواهب أو مهارات، وليس لديه سجل شخصي. وأقول مجددًا: إن العناصر الأربعة جوهرية.

ونحن نستعد لاستكشاف مسألة القصد، ربما تريد أن تسأل نفسك أسئلة، مثل:

- كم مرة أُسقط من حسابي (أو«أخصم ضريبة من») ما يقوله شخص ما؛ لأنني أشك في قصد ذلك الشخص.
- ما نوع الضريبة الذي تدفعه مؤسستي لأن العاملين بها لا يثقون في قصد الإدارة؟ وما أثر ذلك على السرعة والتكلفة؟
- ما نوع الضريبة التي ندفعها بوصفنا فريقًا لأن كلاً منا يشك في دوافع الآخر؟
- ما نوع الضريبة التي أدفعها لأن الناس يشكون في قصدي؟
- ماذا يمكن أن أفعل لإصلاح قصدي وتوصيله للآخرين على نحو أفضل؟

إن أسئلة كهذه ستساعدك على إعداد عقلك وقلبك، ونحن ننظر إلى عناصر القصد وكيف يمكننا تحسينه.

ما «القصد»؟

يُعرف «القصد» في المعجم بأنه «هدف» أو «غرض». وأنا مقتنع بأن أي مناقشة للقصد لن تكتمل إلا بالكلام عن ثلاثة أمور: الدافع، والأجندة، والسلوك.

الدافع: هو سبب قيامك بعمل ما، إنه «لماذا» تفعل «ما» تفعله.

والدافع الذي يوحي بأعلى مستويات الثقة هو الاهتمام الحقيقي – أي الاهتمام بالناس، وبالغايات، وبجودة ما تفعله، والاهتمام بالمجتمع ككل. فكر في هذا: هل ستثق في شخص لا يوليك الاهتمام الكافي فعلاً... أو لا يهتم بالعمل، أو لا يعبأ بالمبادئ، أو القيم أو أي شخص أو أي شيء آخر.

✍ *لا يريد الناس إلا أن يعرفوا أن شخصًا ما يعرف، ويهتم.*

دينيس بي. ليسترينج، النائب الأول السابق
لرئيس شركة أيكون أوفيس سولوشنز

إن ثقتنا بالناس وبالمؤسسات تنبع، جزئيًّا، من الاعتقاد أنهم يهتمون بالآخرين. إنني أذكر في طفولتي أن والديّ حين كانا يضطران إلى تأديبي بسبب مخالفة أو أخرى، كانا يفعلان ذلك بحب. لم أكن أحب النظام، وكنت أمقته دائمًا، لكن لم يساورني أي شك في عقلي أو في قلبي أن والدي كانا يؤدبانني؛ لأنهما يهتمان بي، وكنت أعرف دائمًا أنني يمكن أن أثق بحبهما لي.

تدرك الشركات في كل أنحاء العالم جدوى الاهتمام، فكم عدد الإعلانات التي تراها تنقل – سواء بالكلمات أو بمصاحبة الصورة المرئية – رسائل، مثل: «إننا نهتم بك»، «الجودة هي ما يهمنا»، «إننا نهتم بالبيئة»، «إننا نهتم بمجتمعاتنا، ونصنع فرقًا إيجابيَّةً»، وتأمل الشركات أن تثق بها بعد أن تنقل إليك هذه الصورة من الاهتمام، وتشتري خدماتها ومنتجاتها.

لقد كتب كثيرون أخيرًا عن أن الاهتمام يؤدي بالفعل إلى أداء أفضل. فأعمال مثل: «فن القيادة المهتمة»، و«البقرات السعيدة تنتج حليبًا أفضل» تثبت بوضوح الصلة القوية بين الاهتمام بالآخرين وبالأداء. ويكتب تيم ساندرز، المدير التنفيذي في شركة ياهو، عن تأثير الاهتمام بمعناه العملي الكامل في كتابه «الحب يقتل ما ينافسه» الذي يبين فيه كيف أن الاهتمام بالآخرين والعطف عليهم يمكن

أن يترجم إلى سلوكيــات معينة تشكل طريقة أفضل لأداء العمل التجاري للجميع. وأنــا أؤكد أن هذه الصلة التي لا يمكــن إنكارها بين الاهتمام والأداء موجودة، لأن الاهتمام والرعاية يولّدان الثقة.

وبكل وضوح، الدافع أمر مهم، وسيقوم دافع الاهتمام، أكثر من أي شيء آخر، ببنــاء المصداقيــة والثقة. لكن ما العمل إذا كنت لا تهتــم في الحقيقة؟ ما العمل إذا كان دافعك الحقيقي هو الربح أو تكديس المال أو الشهرة – فقط؟ ماذا لو كنت فعلاً لا تعبأ بالزبائن ولا بالموظفين؟ هل ينبغي عليك أن تحاول إقناعهم بأنك تهتم بهم؟

إن كنــت لا تعبــأ حقًّا – ولا تريــد أن تهتم، فحسنًا، لكن عليــك أن تفهم أنك ستدفــع ضريبة ذلك! فكل ما تقوله أو تفعله سيستغرق وقتًا أطول، وستكون تكلفته أكبر، لأنك لن تكتسب المصداقية والثقة اللتين يولّدهما الاهتمام. وربما تظن أنك تحقق نتائج طيبة بالفعل، لكن عليك أن تسأل نفسك سؤالاً أكبر؛ ما الانطباع الذي سأتركه ورائي؟

كذلــك ينبغــي أن تفهم أنك إذا كنت تتصرف كأنك تهتم وأنت في الحقيقة لا تهتم، فإنك في النهاية – إن لم يكن على الفور – ستنال «عقابًا»، وستكون الضريبة أكــبر. وفي الواقع، هنــاك بضع ضرائب للثقة أعلى من تلــك التي ترتبط بالنفاق، ولاسيما فيما يتعلق بالدافع.

إن الشخص الوحيد الأسوأ من المدرب أو المدير التنفيذي الذي لا يعبأ برجاله، هو ذلك الذي يتظاهر بالاهتمام. ويمكن أن يكتشف الناس محتالاً في كل وقت، وهم يعرفون أنه لا يعبأ بهم، وأسوأ ما في الأمر، أن تصرفه يهين ذكاءهم.

جيمي جونسون، مدرب سابق لفريقي دالاس كاوبويز وميامي دولفينز

لذلــك، إذا كنت حقًّا لا تهتــم – ولا تنوي تغيير ذلك، فيستحسن بصفة عامة أن تكــون شفافًا في هذا الأمر، وتقر ببساطة أنك تدفع ضريبة ذلك. مع ذلك، إذا كنــت لا تهتم الآن، ولكن «لديــك رغبة صادقة في الاهتمــام»، فثمة أشياء محددة

يمكــن أن تفعلها للارتقاء بدافعك، وإصلاح قصدك. وســوف أتناول هذه المسألة في الجزء الأخير من هذا الفصل.

الأجندة: تنشأ الأجندة من الدافع، إنها ما تنوي عمله أو تشجيعه بسبب دافع لديك.

والأجندة التي توحي بصفة عامة بأعلى مستويات الثقة هي ما تسعى لتحقيق منفعة متبادلة.

وهــي التي تريد بصــدق الأفضل لجميــع المشاركين. والمسألــة ليست مجرد اهتمامــك بالآخريــن، وإنما رغبتك في أن يفوزوا حقًّا. بالطبــع أنت تسعى لفوزك أنــت، وهذا أمر طبيعي ومطلــوب ومتوقع، لكنك تسعى أيضًا لفوز جميع المشاركين الآخريــن. إنــك تعرف أن الحياة اعتمــاد متبادل، ومن ثم تبحــث عن حلول تبني الثقة، وتجلب المنفعة للجميع.

✍ *بعــد أن قضيت سنــوات طويلة في محاولة لتحديد العناصر الجوهرية للثقة، توصلــت إلى نظرية مفادها أنه إذا أمكن لفرديــن أن يقولا شيئين لبعضهما وهما يعنيان ما يقولان، يكون هذا أساسًا لثقة حقيقية، وهذان الشيئان هما: «لا أقصد الإضرار بك و«أرجو لك كل الخير».*

جيم ميهان، عالم النفس والشاعر البريطاني

أمــا نقيض أجندة المنفعة المتبادلة، فهي أجنــدة خدمة الذات: «أريد الفوز – فقط!» فــإذا كانت تلك هي أجندتك، فقد تحصل على نتائج، لكن ينبغي أن تسأل نفســك: هل هذه هي أفضــل النتائج التي يمكنني الوصــول إليها؟ وهل تكفي هذه النتائــج على المــدى الطويل؟ وإجابة هذيــن السؤالين هي: «لا». فآجــلًا أو عاجلاً ستدفــع ضريبــة باهظة. ولن يكــون أسلوبك مجديًــا، فإنك بدلاً مــن بناء جسور المصداقية والثقة، تضع في الطريق عقبات من الشك وعدم الثقة.

دعنــي أحكِ لك تجربة شركة شيا هومز – وهي مثال واضح للعوائد التي تأتي من أجندة منفعة متبادلة حقيقية. ففي صناعة البناء والتشييد، وهي نموذج كامل لصناعــة «الربح أو الخسارة»، والنزاع بــين المقاولين والمقاولين من الباطن، قررت شيــا هومز إيجاد نموذج مختلف. ومن بــين خطوات عدة اتخذتها الشركة، أعادت تسميــة فروعها باســم «شركاء تجاريين» وفتحت إداراتهــا المالية لهم للمشاركة في المشروعــات. كان أصحاب الشركة يتميزون بالشفافية، وكانوا يضعون في عقودهم مقدمة تقول: «نريد أن نكسب، كما نريد أن تكسب أنت أيضًا، ويمكننا معًا أن نساعد عملاءنا بصورة أفضل لكي يكسبوا هم أيضًا، فكيف يمكننا أن نقوم بذلك؟».

والفــرق بين هذا الأسلوب وأسلوب النزاع التقليدي كالفرق بين الليل والنهار. فقــد عكست النتائــج التي حققوها عائدًا هائلاً للثقة بــكل المقاييس تقريبًا: «فقد قــل عدد الأيام التي استغرقها بناء المنــازل، وانخفضت التكلفة، وتقلصت أخطاء الجودة، وزاد رضا العميل، وزادت توصيات العملاء إلى عملاء جدد، وجنوا أموالاً أكثر، وجنى شركاؤهم أموالاً أكثر، وكان عملاؤهم أسعد، وكان المكسب للجميع.

يُظهــر مثــال شيا هومز بوضوح تأثير أجندة المنفعــة المتبادلة على الثقة. كما يُظهــر قــوة أن يكــون لديك أجنــدة «مفتوحة» أي عكــس «خفيــة» أو«مغلقة». ومن المحتمــل أنك حضرت عشــرات، إن لم يكن مئات الاجتماعــات أو التعاملات التي شعــرت فيهــا أن النــاس ليسوا صرحاء معك فيمــا يتعلق بما يريدونــه حقًّا، أو ما يحاولون تحقيقه – بعبارة أخرى، إنهم يعملون بأجندات خفية. وفي أغلب الأحيان، يمكــن أن تكون هذه الأجندات معروفة لك بصورة أو بأخرى، وتجعلك تشعر بالريبة والقلق والحذر وعدم الراحة. فكر في الضريبة التي تُدفع نتيجة لذلك، وفكر في تأثير ذلك على السرعة والتكلفة، وفكر في العائد الذي يمكن لكل فرد التمتع به إن لم تكن هنــاك دوافــع خفية أو قصــد غامض – أي لــو كانت كل الأجنــدات واضحة ومعلنة، وبصفة خاصة لو كانت الأجندة الأساسية هي تحقيق الأفضل بحق لكل المشاركين.

السلوك: عادة يكون السلوك هو إظهار للدافع والأجندة.

والسلـوك الـذي ينشئ مصداقية علـى أفضل وجه، ويوحـي بالثقة هو العمل لتحقيـق أفضل مصالـح الآخرين. وعندما نفعل ذلك، فإننـا نظهر بوضوح قصد الاهتمـام وأجندة السعـي لتحقيق منفعـة متبادلة، وهذا هو بيـت القصيد، فمن السهل أن تقول: «أنا أهتم» و«أنا أريد أن تكسب» لكن سلوكك الفعلي هو ما يبين ما إذا كنت تعني ذلك أم لا.

✍ *أشعـر أن عليـك أن تكون مع موظفيك في كل ما يمـرون به من صعاب، وأن عليـك أن تهتم بهم بصفة شخصية. وأريد منهم أن يعرفوا أن ساوث ويست ستكون دائمًا سندًا لهم.*

هيرب كيللر، رئيس مجلس إدارة خطوط ساوث ويست الجوية

هناك مثـال ممتاز على التصـرف بطريقة تُظهر الاهتمـام، وتوحي بالثقة، وهـو هـوارد شولتز، مؤسـس شركة ستاربكس ورئيس مجلس إدارتهـا. ففي عام 1997، قُتل ثلاثة موظفين من ستاربكس في أثناء شروع في السطو على أحد محال ستاربكس في واشنطن العاصمة. وفور معرفته بالخبر، استقل هوارد شولتز طائرة إلى واشنطـن، وأقام أسبوعًا كاملاً هناك يعمل مع رجـال الشرطة، ويواسي أسر الضحايـا، ويعقد اجتماعات مـع الموظفين، وحضر جنازات مـن لقوا مصرعهم، وعندهـا ذهب إلى أبعد ممـا يتوقع منه بإعلانه أنه سيخصـص كل أرباح المتجر المقبلة «للمنظمات التي تعمل في مجال حقوق الضحايا ومنع العنف».

وكان هـوارد شولتـز بإظهاره هـذا الاهتمام العميق لهـؤلاء الموظفين الثلاثة وأسرهم، قد أظهـر رعاية واهتمامًا للآلاف من موظفي ستاربكس وأسرهم، وقد شعروا بذلك، ولم يساور أي شخص منهم شك في حقيقة اهتمامه. وقال كل منهم لنفسـه: «ياللروعة! إن كان قد فعل هذا لهؤلاء الثلاثة وأسرهم، فإنه سيفعل ذلك معي، إنني فخور بالعمل في هذه الشركة».

وقـد بيّن شولتز – بتحريف إيجابي لقانون المافيـا: «عاقب واحدًا تعلّم مئة» – أنـك بإظهار الاهتمام العميق بعدد قليل من النـاس، تعلّم الشركة بأسرها. كذلك

مد العاملون في الشركة الاهتمام الذي شعروا به، إلى الطريقة التي تعاملوا بها مع زبائنهم، ونتج عن ذلك ما سماه شولتز «الموظف عالي الجودة، هو الموظف الذي يهتم أكثر». وهذا أحد الأسباب التي جعلت لستاربكس هذه الثقافة الرائعة، وجعلت أداءها جيدًا، فظهر اسمها في قائمة «أفضل مئة شركة يمكن العمل بها في أمريكا».

ومع الأسف، هذا المثال الرائع ليس معتادًا. ففي كثير من المؤسسات، لا تكون الرسالة التي ينقلها السلوك هي «إننا نهتم بك»، وإنما تكون «يمكن الاستغناء عنك، وإيجاد بديل لك، فإن ما نهتم به هو الربح». وفي الواقع تُظهر الأبحاث أن:

- 29% فقط من الموظفين يرون أن الإدارة تهتم بتنمية مهاراتهم.
- 42% فقط يرون أن الإدارة تهتم بهم في الأساس.

فما أثر ذلك على الثقة وعلى السرعة والتكلفة المطلوبة في هذه المؤسسات لكي تنجز أعمالها؟

إن التصرف لمصلحة الآخرين العليا سلوك ينبع عادة من دافع الاهتمام وأجندة المنفعة المتبادلة. مع ذلك، في بعض الأحيان يكون السلوك الملاحظ، الذي ينقل رسالة واحدة، في الحقيقة، سلوك نفاق أو خداع. إنه إظهار لصورة «أنا أهتم بك» وهي في الواقع «كان يمكن أن أهتم بك أقل في الحقيقة، لكنني أود أن أعكس صورة الشخص المهتم». ولا تنسَ أن السلوك الحقيقي هنا «خداع»، وهذا ما يكتشف دائمًا في النهاية. فالاستعراض لا يدوم، وما ينتج عنه هو تدمير مصداقية الشخص - وبصفة أساسية تدمير الثقة به - تدميرًا هائلاً.

معيار القَيِّم على المصالح

الأمر بكل بساطة هو أننا عندما نصدق أن أناسًا يتصرفون حقًّا لمصلحتنا العليا، فإننا نميل إلى الثقة بهم، وعندما نرى أنهم لا يتصرفون لمصلحتنا العليا فإننا لا نثق بهم.

فكر في كلمة «القيّم trustee»، و«القيّم» هو الشخص الذي يتمتع بسلطة شرعية لإدارة أموال أو ممتلكات نيابة عن شخص آخر. ومعيار الائتمان هنا هو

أن القيّم سيعمل على تحقيق المصلحة العليا للشخص الذي ينوب عنه. وتنقل كلمة قيّم نفسها معنى أن هذا الشخص «موضع ثقة» لفعل ذلك، وهذا ما أسميه «معيار القيّم»: «التصرف لمصلحة الآخرين العليا».

فكر في مسألة النقابات بصفة عامة، فالنقابات حقيقة واقعة في الحياة المؤسسية في أنحاء العالم شتى، وهي ليست بالضرورة أمرًا سيئًا، ويمثل هذه النقابات أناس صالحون، وهي توجد غالبًا في الشركات الكبرى مثل ساوث ويست وتويوتا وساتيرن.

لكن السبب الأساسي في تشكيل معظم النقابات (ولاسيما في الولايات المتحدة) هو أن جماعات الموظفين «لا» يثقون في أن الإدارة ستعمل لمصلحتهم العليا. بعبارة أخرى، يشعر الموظفون أنهم في حاجة إلى تنظيم مسألة رعاية مصالحهم العليا؛ لأن الإدارة لن تفعل ذلك. وهكذا، فإن العمل النقابي في حد ذاته هو النتيجة المعتادة لانعدام الثقة، وتأتي من انتهاك ملحوظ لمعيار القيّم.

✍ أرى أن كل شركة جيدة ينبغي أن يكون لديها علاقة مشاركة، حقيقية، مع موظفيها. وعليها أن تعمل لمصلحتهم العليا... وفي النهاية سيعود ذلك بالنفع على الشركة.

سام والتون، مؤسس وال-مارت وسامز كلوب

تنفيذ سيئ لقصد طيب

من المهم أن تتذكر أنه ثبت أن السلوك السيئ في بعض الأحيان، مع الأسف، يكون تنفيذًا سيئًا لقصد طيب. وكان هذا هو الموقف بالتأكيد عندما ترك والدي والدتي تقف وحدها في الطريق السريع! كان قصده طيبًا، لكن تنفيذ هذا القصد كان سيئًا.

كذلـك يجدر بنا أن نتذكر أن الناس يحكمون علينا عادة - ونحن نحكم عليهم - بناءً على السلوك الملاحظ. ومن ثم علينا أن نفعل كل ما بوسعنا لكي نضمن أن سلوكنا يعكس دوافعنا وأجندتنا الحقيقية بدقة.

كذلـك يجـب علينـا الحرص في حكمنـا على الآخريـن. لديّ صديـق ينسب دائمًـا دوافع سلبيـة للسائقين الذين يسلكـون مسلكًا يعدّه غير لائـق (مثل إعاقة عبـوره) حين يكـون على الطريق. لكن زوجته تتوصل دائمًـا إلى احتمالات أخرى: «حسنًـا، ربما كان مضطـرًا إلى الذهاب إلى المستشفـى» أو«ربما كان متأخرًا عن موعـد خـروج ابنته الصغيرة من المدرسـة» أو«ربما مات كلبـه». وكما قال الكاتب الأسكتلنـدي جيـه. إم. باري: «لا تنسب أبـدًا لخصم لك [أو لنقُـل: لا تنسب لأي أحد] دوافع أسوأ من دوافعك».

أود أيضًا أن أقول: كن حريصًا على ألا تفسر قصد الآخرين بإسقاط قصدك علـى سلوكهـم - ولا بـد أن تـدرك أن الآخريـن قـد يفسرون قصـدك في الغالب بالطريقـة نفسهـا. وكما ستدلك خبرتـك بلا شك (وكما اكتشفـت بعمق وبصفة شخصية من خلال تجربة دمج «فرانكلين كوفي» قبل بضع سنوات) أنه لا أحد منا يحـب أن تنسب لسلوكـه دوافع سيئة ظلمًا. ومرة أخرى، إننا نميل إلى الحكم على الآخرين بناءً على سلوكهم، ونحكم على أنفسنا بناءً على قصدنا. وفي كل المواقف تقريبًـا، يحتمـل أن نعرف إمكانيـة - وربما احتمال - توافـر القصد الطيب لدى الآخرين... على الرغم من سلوكهم الملاحظ أحيانًا.

عند اختيار النظر إلى ما وراء سلوك الآخرين (وبصفة خاصة لدى الأطفال في سن المراهقة أو زملاء العمل المضطربين) والتأكد من رأينا فيهم من قصدهم الإيجابـي، فإننا نرفع من شأنهم، ويعدّ سلوكنـا بهذه الطريقة تعبيرًا عن دوافعنا العليا وقصدنا الذي يعكس اهتمامًا.

كيف نصلح القصد

بصفــة أساسية، النية محلها القلب. إنها شــيء لا يمكن تزييفه – على الأقل لمدة طويلة. لكنها شيء يمكنك قطعًا العمل عليه وتحسينه.

إن لبعضــ الناس قصــدًا سيئًا أصلاً، وعلى الرغم مــن أنهم ربما لا يدركون ذلــك أو لا يقبلونــه، فإنهــم في أعمــاق أنفسهم يسعــون إلى الربــح أو المنصب أو التملك، فوق البشر وفوق المبادئ، وفوق أي شيء آخر.

وثمة آخرون لديهم قصد طيب (نية حسنة) – فهم يرغبون بإخلاص في فعل ما هو صواب، ويسعون لخير الآخرين – لكن تعبيرهم عن القصد أو تنفيذه سيئ.

وعلــى الرغم مــن أننا ربما لا ندرك ذلــك، يتعامل معظمنــا، بدرجة ما على الأقــل، بتحــدٍّ في كل من هذه الجوانب. فإذا كنا أمناء فعــلاً، فعلينا أن نعترف أن دوافعنا في بعض الأحيان لا تكون مجردة. وأحيانًا ندخل مواقف بأجندات خفية – حتــى لو كانت صغيرة جدًّا – وهذا يمنعنا من أن نكون شفافين بدرجة مناسبة مع الآخريــن. وأحيانًا أخرى نسلك سلوكًا لا يبيّن الاهتمــام والانفتاح والقلق. وحسب درجة وجود هذه التحديات بوصفها جزءًا من حياتنا، فإننا ندفع ضريبة شخصية ومهنية على حد سواء.

فالتحــدي إذن هــو أن نحسِّــن قصدنــا أو نيتنــا. وإليــك المعجــلات الثلاثة الأساسية التي أرشحها لتساعدك على تحقيق ذلك.

1. افحص دوافعك وهذِّبها

إنهــا نزعة إنسانيــة أن نفترض أن لدينا قصدًا طيبًــا – أو على الأقل مبررًا. وأحيانًــا يكــون قصدنا طيبًــا حقًّــا، وأحياناً أخــرى نمنطقه (أي نقــول لأنفسنا: «أكاذيــب منطقية») لكي نبرر قصدنا لأنفسنا وللآخريــن. فكيف إذن ندخل إلى

أعمـق مستوى لنفحص دوافعنا بصدق، ونكتشـف لماذا نفعل ما نفعله حقًّا، ونغيّر ما يجب تغييره؟

هناك طريقة جيدة هي أن تسأل نفسك أسئلة لفحص الذات، كالأسئلة الآتية:

- **عنـد التعامـل مـع طفـل:** هل كل أفعـالي بدافع الاهتمـام الحقيقي؟ هل أسعـى حقًّـا لتحقيق المصالح العليا لهـذا الطفل؟ هل أنـا متواضع لدرجة تكفـي للاعتراف بخطئـي إذا أخطأت؟ أم أننـي في الحقيقة أحاول فرض إرادتي على هذا الطفل؟
- **عنـد التعامـل مـع شريـك الحيـاة:** هـل أستمـع بإخلاص إلى مـا تقوله شريكـة/ شريك حياتـي؟ هل أنا منفتح حقًّا لتأثيرهـا؟ هل أعي خلفيتها؟ أم أننـي أركز على شرح وجهة نظري، أم على إثبات أنني محق؟ أم أقصد أن تتبنى أسلوبي؟
- **عنـد التعامـل مـع فريق العمل:** هل أتصف بالسرعـة في رؤية إسهام كل فـرد من أفراد الفريق وتقديره؟ هل أركز على «مكسب» الفريق بأسره؟ أم أنني أركز في الأساس على «مكسبي» أنا بوصفي «البطل»، أو بصفتي مميزًا بأفكاري؟
- **عنـد التعامـل في صفقة تجاريـة:** هل أريد حقًّا الأفضل لكلينا؟ هل أدرك حقًّـا ما الـذي يمثل «مكسبًـا» للطرف الآخـر؟ هل فكرت بوضـوح وعمق، ويمكننـي التعبير عما يمثل «مكسبًا» بالنسبة إليَّ؟ هل أنا منفتح فيما يتعلق بالتعاون والبديل الثالث؟ أم أنني في الحقيقة أريد «المكسب» بصرف النظر عما يحدث للطرف الآخر؟

وفي حياتي الخاصة، كلما تعاملت مع آخرين على مستويات الحياة كافة – في أسرتي، والصداقات، والعمل، ودور العبادة، والعلاقات الاجتماعية – أدرك بدرجة أكـبر أهمية فحص دوافعي على نحو منتظـم – فعندما تأتي مناسبة لأتحدث إلى مجموعتـي في دار العبادة، على سبيل المثال، أصل إلى إدراك قيمة أن أسأل نفسي

باستمـرار هذا السؤال: «هل أسعى إلى التمجيـد أم إلى التأثير؟ فيساعدني ذلك على أن يظل غرضي في ذهني وعلى التحدث بأمانة وعلى أن أكون صراحة.

وهنـاك طريقة جيدة أخـرى لفحص دوافعك، وهي استخـدام نسخة معدلة مـن أسلوب «خمسة لماذا» – وهو أسلوب بسيط لحـل المشكلات نشرت استخدامه أنظمـة الإنتاج في شركة تويوتا في سبعينيـات القرن العشرين. وكانت فكرة تويوتا هـي البدء بالمشكلة الأخيرة، ثم الرجوع العكسي عبر سلسلة من الأسئلة التي تبدأ بكلمة «لماذا» حتى تصل إلى المشكلة الأصلية. وقد وجدنا أن هذه العملية تنجح إلى حد بعيد في اكتشاف القصد الحقيقي مع الذات والآخرين.

افرضـ، على سبيل المثال، أنـك تشعر أنك موضع استخفـاف وعدم تقدير، وأنـك منزعـج بصفـة عامة من موقفـك الحـالي في العمل، فرتبـت اجتماعًا مع رئيسـك لمناقشة الأمـر. وإذا سألت نفسك «أسئلة لماذا الخمسـ» مقدمًا، سيكون لذلك أثر مهم على ما يدور في الاجتماع وعلى النتيجة:

1 - لـمـاذا أشعر بعدم التقدير وباستخفاف الناس بـي؟ لأنني أعتقد أن الناس من حولي لا يرون ما أقوم به من عمل جيد.

2 - لـمـاذا أعتقـد أنهم لا يرون مـا أقوم به من عمل جيد؟ لأنه يبـدو أنهم يركزون تمامًا على الدم الجديد – «النجوم الصاعدة».

3 - لماذا أظن أنهم يركزون على النجوم الصاعدة؟ الواقع أن سارة نالت ترقية في الأسبوع الماضي – وكان المفترض أنني من سينالها؟

4 - لـمـاذا أظـن أن سـارة نالت الترقية بـدلاً مني؟ لست أدري. ربمـا كان ذلك في الحقيقة ما أردت أن أتحدث إلى رئيسي بشأنه.

5 - لـمـاذا أريـد أن أحدّث رئيسي بهـذا الشأن؟ حسنًا، أعتقـد أن قصدي الأصلي كان التنفيس عن غضبي والشكوى من ترقية سارة. لكنني أظن أن ما أريد أن أفهمـه حقًّا هو كيـف يمكنني أن أضيف قيمة أكـبر للشركة حتى يتم تقديري بصورة أكبر عندما يحين موعد الترقيات المقبلة.

وبصفة عامة، بعد «خمسة لماذا» إما أن تصل إلى القصد الحقيقي أو تقترب منه تمامًا. وما إن تكتشف «السبب» الحقيقي، يمكنك أن تقرر ما إذا كنت راضيًا عن قصد أم أنك تريد تغييره. ومفتاح ذلك بسيط: إذا كان قصدك قائمًا على المبادئ (الاهتمام، المشاركة، السعي إلى المنفعة المشتركة، العمل على تحقيق مصلحة الآخرين العليا)، فسوف يدر عليك عوائد الثقة، وإن لم يكن فستضطر إلى دفع ضريبة.

لذلك إذا كنت في حاجة إلى تحسين قصدك أو إصلاحه، فإنني أقترح عليك أفكارًا عدة:

أولاً، تأكد أنك قد حددت المبادئ التي ستحقق لك النتائج التي تنشدها.

ثانيًا، اعرف أنك قد تحتاج إلى المساعدة لتحقيق هذا التغيير الداخلي العميق - واسع إليها. وبالنسبة إلى البعض، سيشمل ذلك البحث عن نماذج أدوار، وقراءة السير الذاتية للأشخاص المهتمين، وتوفير جرعة عقلية/ روحية يومية لأفكار الارتقاء والاهتمام التي عبّرت عنها أدبيات الحكمة عبر الأجيال. وربما يتضمن الأمر اللجوء إلى مساعدة ناصح مخلص مهتم أو إلى التأمل والصلاة. وعلى أقل تقدير - وهذا يأتي في المقام الأول قبل أي عنصر آخر - ستتطلب إعادة الصياغة العون المستمر من ضمائرنا؛ فإن الاستماع إلى ذلك الصوت الداخلي العميق والاستجابة له سيوصلنا إلى دوافع أسمى وقصد أوضح.

ثالثًا، دع سلوكك يجعلك الشخص الذي تريد أن تكونه، فالسلوك ليس مجرد نتيجة للدافع والأجندة، وإنما أيضًا أداة مهمة في تحسين القصد. على سبيل المثال، إذا كنت حاليًا شخصًا لا يهتم كثيرًا بالآخرين - لكن لديك الرغبة في أن تكون مهتمًّا، فتصرف بطريقة المهتم، وافعل أشياء تبين الاهتمام، فعندما نفعل ذلك - مع رغبتنا فيه - فإننا نعيد تشكيل أنفسنا على نحو أفضل مما كنا.

2. أعلن قصدك

منذ مدة قريبة، سألني أحد الأشخاص كيف يمكنه تعريف عملاء مرتقبين بمواطن القوة في شركته وبنتائجها على نحو ملائم دون أن يقترب من الغطرسة والمساومة، وأن يتجنبهما في العملية (وكان ذلك مشكلة). فقلت له: «أعلن قصدك، ودع عملاءك يعرفون لماذا تعرض عليهم مواطن قوتك ونتائجك، وأن ذلك ليس لرفع شأنك، وإنما لكسب ثقتهم بأن لديك قدرات وسجل نتائج لخدمتهم جميعًا».

إن إعلان قصدك وتعبيرك عن أجندتك ودوافعك يمكن أن يكون في غاية القوة، ولاسيما إذا كان الآخرون يسيئون تفسير أو تأويل سلوكك. وإن لذلك قيمة كبيرة بوصفه أداة لترسيخ الثقة في العلاقات الجديدة.

أخبرني دوو كونانت، المدير التنفيذي لشركة كامبل سوب، أخيرًا، أنه خلال الساعة الأولى من العمل مع زملاء جدد، أو غيرهم من شركاء التجارة، يجعلهم يعرفون كيف يدير العمل حتى يمكن للناس أن يعرفوا ماذا يمكن أن يتوقعوه. وهو يقول لهم بصراحة: إن أجندته تتضمن بناء الثقة معهم، وإنه يريد أن يكتسب ثقتهم حين يرونه يفعل ما يقول: إنه سيفعله. إضافة إلى ذلك، يرى دوو أن إعلان قصده لا يبني الثقة فحسب، وإنما أيضًا يضع على عاتقه مسؤولية أكبر، وهي أن يكون صادقًا فيما يقول.

إن السبب الرئيس في أن إعلان القصد يزيد الثقة هو أنه «يميز سلوكك»، ويجعل الناس يعرفون ما الذي يبحثون عنه، وذلك حتى يمكنهم معرفته وفهمه وإقراره حين يرونه. ومن ثم تكون استجابتهم أشبه بما يحدث حين يشتري شخص ما سيارة جديدة ثم يبدأ فجأة ملاحظة نوع السيارة نفسه في كل مكان حوله على الطريق، ذلك لأن درجة وعيهم ارتفعت.

ولكن، احذر شيئًا واحدًا عند إعلان القصد، وهو أن تتأكد دائمًا أنك تقول الصدق في هذا الأمر. فإنك إن لم تفعل فستعد منافقًا وتستنفد الثقة. وإنك

تحتاج إلى ضمان أن قصدك لم يكن مجرد مصلحة شخصية. وستساعدك عملية التفكير في كيفية إعلان قصدك على تحسينه.

3. اختر الوفرة

الوفرة تعني وجود ما يكفي الجميع. وعكسها – الندرة – تعني عدم توافر ما يكفي، فإن أخذت أنت فلن آخذ أنا. وفي حين أن الندرة قد تكون أمرًا واقعًا في بعض المجالات (مثل الألعاب الرياضية التنافسية أو منحنيات التقدير الإجبارية) فإن في معظم الأمور المهمة في الحياة – مثل الحب والنجاح والطاقة والنتائج والثقة – لا تكون الوفرة مجرد واقع، بل عامل جذب وتوليد للمزيد.

وحسبما يقول بول زين بيلزر، عالم الاقتصاد السابق بجامعة نيويورك، فإن «السحر الاقتصادي» مشتق من مبادئ الوفرة – وليس مبادئ الندرة – وقد حررتنا التكنولوجيا من لعبة لا غالب ولا مغلوب في الاقتصاد التقليدي إلى عالم جديد به وفرة لا حدود لها.

وأهم ما يجب أن نعيه هو أن «الوفرة اختيار!».

إنني شخصيًّا مقتنع بأن السخاء، بصرف النظر عن وضعنا الاقتصادي، أمر يمكن لكل منا أن يختاره، فهي ليست قاصرة على الموسرين. فأنا أعرف أثرياء لهم عقلية ندرة إلى أقصى درجة، وأناسًا أقل ثراء بكثير يتمتعون بعقلية الوفرة إلى حد بعيد.

✍ *إن قيمة حياتك لن تكون فيما تكدسه، وإنما فيما تمنحه.*

الدكتور وين داير، مؤلف كتاب «قوة النية»

في الفصل السابق، حكيت لك كيف أن جون هانتسمان (المدير التنفيذي لشركة هانتسمان كيميكال) حفظ كلمته بصفقة لم يكن قد تم فيها سوى المصافحة، على الرغم من أن ذلك كلفه ملايين الدولارات. إن هانتسمان واحد

مـن أكـثـر الناس سخاءً وحبًّا للأعمـال الخيرية في العالم. وهـو كذلك أحد أغنى أغنيـاء العـالم (إذ إنـه احتل المرتبـة 198 مـن 400 في قائمة مجلـة فوربس عام 2005). لكـن المثـير في الأمر أنه قـرر أن يكون سخيًّا، ويشـارك الآخرين إلى حد بعيد حين كان فقيرًا. وربما كان أحد أسباب نجاحه هو قراره بأن يكون سخيًّا، أي أن يتمتع بالوفرة - وسلوكه - حتى عندما لم يكن لديه أي عوامل اقتصادية تحقق ذلـك. يقول ابنه بيـتر، الذي يدير شركـة هانتسمان كيميكال حاليًـا: «إن هدفنا الأساسي هو أن نجمع المال أسرع مما يهبه والدي».

إن الوفرة أسلوب تفكير، أسلوب كينونة وصيرورة. وهي كذلك عنصر أساسي في تحسين القصد الذي يجعلنا أكثر مصداقية - وصدقًا مع الآخرين.

إذن كيف تصنع الوفرة؟

أولاً، كمـا هي الحال مع المعجلات الأخرى في هذا الفصل، أقترح أن تفحص طريقة تفكيرك الحالية، واسأل نفسك:

- عندما أكون وسط عملية تفاوض ما، فهل أرى حقًّا أن من الممكن التوصل إلى حـل يجلـب المنفعة للطرفين أم أننـي أومن - في أعماقـي بأن الطرف الآخر يمكن أن يستفيد على حسابي؟
- عندمـا أكـون في اجتمـاع، يتم فيه مناقشة الأفـكار من حولي، فهل أرى حقًّـا أن كل فـرد سينـال ما هـو جدير به مـن الثقـة والتقديـر - أم أنني أشعـر بأن هناك شخصًا واحدًا سينالها، وأريد أن أتأكد أن هذا الشخص هو أنا؟
- هـل أعتقـد أنني إذا أحببت الآخرين، هل سيزداد مخزوني من الحب - أم سينضب؟
- هـل أومـن بأن لـدى الآخرين مساحة تسمح لهـم أن ينظروا إلى الأمور بصورة تختلف عني... وأن يكونوا على حق أيضًا؟

- هل أعتقد أن بإمكاني، مهما كانت ظروفي الاقتصادية، أن أجلب المنفعة للآخرين، وأشاركهم فيها؟

ستساعدك أسئلة كهذه على استكشاف ما إذا كان لديك حاليًا أسلوب تفكير الوفرة أم أسلوب تفكير الندرة. ومهما كانت درجة أسلوب تفكير الندرة لديك، فإن معرفته هي الخطوة الأولى نحو تبني أسلوب تفكير الوفرة.

مرة أخرى، ستساعدك نماذج الدور العظيمة؛ إذ يبدو أن بعض نماذج الدور الممتازة تأتي مع الوفرة بصورة طبيعية. فقد كرّست الأم تريزا حياتها بأكملها للارتقاء بمن هم أقل حظًّا في الحياة. وهب المقاول تيد تيرنر في مدة من حياته مليار دولار، أي نحو ثلث ثروته، للأعمال الخيرية في الأمم المتحدة، ثم تحدى غيره من الأثرياء أن يفعلوا مثله. وفي أحيائنا المختلفة، رفع كثير من المعلمين مستوى حياة أطفالنا عن طريق مهارتهم وتفانيهم وإيمانهم بطلابهم. كذلك وهب المتطوعون في المجتمع المحلي وقتهم وطاقتهم لإنشاء ودعم مراكز تعلم القراءة والكتابة وبرامج رياضات الشباب، ومسابقات المواطنين المتقاعدين، وغيرها من المشروعات التي استفاد منها كثيرون.

تبين لنا بعض نماذج الدور بوضوح أنه مهما كانت خبرتنا الماضية – حتى إن كانت تتضمن طفولة مؤلمة وقاسية – فإننا يمكن أن نعيد تشكيل أنفسنا لنوجد الوفرة في حياتنا وفي حياة الآخرين. تأمل قصة أوبرا وينفري التي نشأت في ريف الميسيسبي مع جدها وجدتها، واعتدى عليها أحد أقاربها في صباها؛ فاختارت أن تعيد تشكيل ظروفها، وأن تعلو فوقها. وهي تقول عن ذلك:

لا أنظر إلى نفسي بوصفي فتاة فقيرة نشأت في منطقة معزولة محرومة ونجحت؛ بل أنظر إلى نفسي بوصفي شخصًا عرفت منذ سن مبكرة أنني مسؤولة عن نفسي، وأنني لا بد أن أنجح.

وقد أوجدت أوبرا الوفرة لنفسها وللآخرين من أول وظيفة إعلامية التحقت بها، وكانت تجني منها مئة دولار أسبوعيًّا، وأصبحت واحدة من أغنى الناس في

عصرنـا وأكثرهم سخاءً وتأثيرًا، ويظهـر سخاؤها في دعمها للقضايا وأعمال البر التي تستعصي على الحصر، ومن بينها شبكة آنجل، وخدماتها الشخصية في جنوب إفريقيـا. ومنذ سنوات مضت - وعلى الرغم من هبوط مؤقت في المعدلات - حولت أوبـرا طبيعة برنامجها من «برنامج حواري» عـام إلى برنامج يصنع فرقًا إيجابيًّا هائلاً. وقبل بضع سنوات، بعد صراع بشأن استمرار برنامجها أم لا، اختتمت أوبرا حلقـة مؤثرة بصفة خاصة من برنامجها بقولهـا: «والآن، هذا ما يستحق أن نبقي على الهواء من أجله».

وكما تلاحظ الأديبة وعالمة النفس البارزة الدكتورة لورا شليسنجر في كتابها **«طفولة تعسة - حياة سعيدة: كيف تنمو وتزدهر على الرغم من طفولة تعسة»**:

ينبغـي ألا ترضـى بأن تكون ضحيـة، ولا بأن تكون على قيـد الحياة فحسب. وعليك أن تسعى لأن تكون منتصرًا، فهناك صفة غير عادية في الروح هي ما تؤدي بالفـرد إلى السعي إلى الانتصار، وليس مجرد البقـاء على قيد الحياة. وأرجو أن تكتشف هذه الروح في نفسك.

إن نماذج الدور، قادة الفكر أصحاب البصيرة وأصحاب المهن كهؤلاء الذين ذكرتهـم، هم بمنزلـة عوامل تذكير قوية، يمكننـا أن نفعل شيئًـا حيالها، ونطبق ذلـك على القضايا الشخصية بالغة العمق التي تعتمد على الشخصية، وتؤثر على مصداقيتنا. وتذكر أن المصداقية شرط أساسي للثقة.

إن بإمكاننـا زيادة نزاهتنا، وتحسين قصدنـا، وبوسعنا أن نفعل ذلك بأسرع مما نتصور.

*****

العنصر (3) - القدرات

هل أنت متابع؟

✍ *إن أصحاب القدرات يلهموننا.*

سامافيدا (نص هندي مقدس)

ننتقل في هذا الفصل من عناصر المصداقية التي تركز على الشخصية إلى العناصر التي تركز على الكفاية. وأول أبعاد الكفاية هو«القدرات» – المواهب والمهارات والمعرفة والإمكانات والملكات التي نتمتع بها، وتمكننا من الأداء على نحو ممتاز.

وبالعودة إلى صورة الشجرة، نرى أن القدرات هي الأغصان التي تنتج الثمار أو النتائج. وبالنسبة إلى مثالنا عن الشاهد الخبير، تكون القدرات هي الضرورة الملحّة. فمن ذا الذي يشرع حتى في الإصغاء إلى شهادة «خبير» لا يتمتع بكفاية في المجال الذي يفترض أنه خبير فيه؟

يحكي والدي عن خبرة له قبل سنوات عدة حين كان يتحدث إلى جنرالات في القوات الجوية في دولة صغيرة. فسأل أحد الجنرالات عن فاعلية عملية التغذية الراجعة 360 درجة، حيث يقوم الطيارون بتقييم كفايات بعضهم بعضًا. وكان يريد أن يعرف كيف يتجنبون أن يصبح ذلك الأمر قائمًا على مبدأ «حك لي ظهري فأحك لك ظهرك» الذي يجامل الطيارون بمقتضاه بعضهم بعضًا، بالإطراء على كفاياتهم حتى يحصلوا على الترقيات. والواضح أن الجنرال فوجئ تمامًا بهذا السؤال، وكان خلاصة ما قاله: «ألا تعرف أننا محاطون بأعدائنا من كل جانب، وأن بقاءنا بوصفنا أمة يعتمد على مهارتنا؟ ولا يمكن لأحد أن يفكر، حتى في الإساءة إلى قدرات أي فرد في هذه القوات».

إن القـدرات، كما تبين هذه الخبرة بوضـوح، أمر جوهري لإيجاد المصداقية - علـى المستويـين الشخصي والمؤسسي على حد سـواء. فقدراتنا توحي للآخرين بالثقـة، ولاسيمـا تلك القدرات اللازمة للمهمة المنوط بنـا أداؤها تحديدًا. كذلك تكسبنا قدراتنا ثقة بالنفس، حتى نستطيع فعل ما لا ينبغي فعله.

فكـر في الفرق بـين طفل تعلم العزف على آلة موسيقيـة أو متفوق في الألعاب الرياضيـة أو التمثيل أو أحـد التخصصات الأكاديمية، مقارنـة بطفل يهدر وقته تمامًـا. الفـرق في الثقة والانضباط لدى الطفـل الأول - ليس فقط في أنه يستطيع أن يفعل جيدًا ما تعلم أن يفعله، وإنما أيضًا في قدرته على التعلم وعلى فعل أشياء أخرى في الحياة. وما أن يبلغ سني المراهقة ويقدم طلبًا للالتحاق بوظيفة ما، فكر في الثقة التي سيوليها له أصحاب العمل المقبلون. وحتى إن كانت الوظيفة لا تتطلب مواهبه ومهاراته المتقدمـة الحالية، فسيعرف أصحاب العمل رغبته، وقدرته على تطوير المهـارات كما يبين ماضيه. وعندما يلتحق بالتعليـم العالي، أو وهو يتعامل داخـل الأسـرة، أو في مجـال العمل أو المشاركـة الاجتماعية، فـإن قدراته عادة - ورغبته وقدرته على تطوير هذه القدرات - ستكون أكبر عامل بناء للثقة، وسيكون لها أثر إيجابي قوي طوال حياته.

إن من يتمتعـون بالمقدرة يتمتعون بالمصداقية، ويوحون بالثقة، فالأمر بسيط للغايـة. يمكن أن يكـون لديك العناصر الثلاثة الأخـرى - أي أن تتصف بالنزاهة ولـك قصد طيب، بل حصلـت على نتائج طيبة في الماضي، لكن في نهاية الأمر، إن لم تكـن لديك قدرات حاليًا، ولاسيما في اقتصاد عامل المعرفة سريع التغير - وإن لم تكن متابعًا للتطورات فلن تتمتع بالمصداقية، وستدفع ضريبة، ولن تحصل على عوائد الثقة.

وثمـة مثال لشخص يتمتـع بالعناصر الثلاثة الأخـرى - ولا يتمتع بالكفاية - وهـو الشخص الأمين المهتم الذي حصـل على النتائج اللازمة للترقي إلى مستوى جديد مـن المسؤولية ليس لديه الكفاية لتوليه. وهـذا هو«مبدأ بيتر» عندما يوضع

موضـع التنفيـذ – ترقية الناس إلى مستـوى أعلى من قدراتهم. فـإذا كان يعتمد علـى المهـارات التي أتت به إلى حيث يكـون فحسب – إذا لم يكـن يمارس التعليم المستمـر، وتنمية مهارات جديـدة أو تطويرها – فلن يكون لديه ما يلزم النجاح في موقعـه الجديد. فهو بوصفه طبيب العائلة الذي يُطلب منه إجراء جراحة في المخ، قد يكون بارعًا للغاية في ممارسة علاج الأسرة، لكنه لا يتمتع بما يلزم للقيام بهذا التكليف الجديد باقتدار.

وعلـى العكـس من ذلك، قـد تتمتع بقـدرات متعددة، لكنك تعـاني نقصًا في النزاهـة أو القصـد أو النتائج. علـى سبيل المثال، قد تكون لديـك إمكانية رائعة، لكنـك لم تستطع قط ترجمتهـا إلى نتائج، لذلك تظل كما هـي – مجرد إمكانية. أو ربمـا تستخـدم ذكاءك الشديد ومهارتك في تحقيق أهـداف باستخدام وسائل لا قيمـة لهـا. وإن فصل القـدرات عن جـذور شخصيتها هو مشاركـة في الفساد والتلاعب. ولن يبني ذلك المصداقية، بل سيدمر الثقة.

مـرة أخرى، كل العناصر الأربعة جوهرية. والقـدرات بصفة خاصة أساسية في الاقتصـاد المتغير اليوم، حيث تجعل التكنولوجيـا والكوكبية مجموعة المهارات تبلى أسرع من قبل. فنصف الحياة التي تعيشها معرفتنا ومهارتنا الحالية أقصر كثيرًا مما كانت. فعلى نحو مفاجئ، قد يصبح صاحب الكفاية الشديدة، بل من له سجل شخصي عظيم في عالم الأمس، بلا كفاية في عالم اليوم(*).

✍ *إن المعرفـة والمهارة، ككل الممتلكات، إذا تركت بـلا عناية تنخفض قيمتها – بسرعة مدهشة.*

ديفيد مايستر، كاتب ومستشار في مجال العمل التجاري

إن الرسالـة الأساسية هنـا للأفراد والمؤسسات على حد سـواء هي أننا لكي نحتفـظ بالمصداقيـة في عالم اليوم، فإننـا نحتاج إلى تطويـر قدراتنا باستمرار.

(*) للاستماع مجانًا إلى مناقشتي الإذاعية عن سبب أن الثقة المرتفعة هي «المهارة» الأساسية في مجال العمل في الاقتصاد العالمي الجديد، قم بزيارة الموقع www.speedoftrust.com

لـديّ زميل يؤكد ضرورة أن «تجدد نفسـك» كل ثلاث سنوات لكي تحدث مجموعة مهاراتـك ومعارفـك لدرجة كبيرة؛ حتـى يمكنك أن تظل متابعًـا لما يحدث حولك وقـادرًا على تقديم إسهامـات جديدة في عالم دائم التغـير. وعملية التجديد هذه التـي تتكـرر كل ثلاث سنوات قد تكـون مهمة للمؤسسات أيضًـا. فكما يؤكد كتاب أمريـكان إكسبريس «**الفصل التـالي**»: «إن التجديد هو مفتاح طول العمر». وربما لم يكـن لـه أهمية أكـثر من أهميتـه للاقتصاد العالمـي المتغير اليـوم، حيث يأتي منافسون جـدد عادة من نقطة الوقوف، ويمكن للتكنولوجيا أن تجعل إستراتيجية كانت ناجحة يومًا ما عتيقة بين عشية وضحاها.

وأنـت تستعـد للتفكير في العنصـر رقم (3) - القـدرات - ربما ترغب في أن تسأل نفسك:

- ما القدرات التي أتمتع بها، وتجعل لي مصداقية، وتوحي للآخرين بالثقة والائتمان؟
- مـا الخـبرة التي مررت بها (أو لم أمر بها) في تطوير قدراتي التي تؤثر على ثقتي بنفسي؟
- ما تأثير عوامل مثل التكنولوجيا والكوكبية على مواكبة قدراتي الحالية؟
- مـا موقفـي مـن تطوير قدراتـي الحاليـة، وأسلوبي في اكتسـاب قدرات جديدة؟

في الجـزء الأول مـن هـذا الفصل، سنلقي نظـرة على ما سنسميـه «قدراتنا التقنية» - تلك المهارات التي تخص وظيفتنا أو موقعنا أو مهمة معينة نقوم بها. وفي الجـزء الأخـير، سنركز على قدرة واحدة وهي أساسية في كل موقف - القدرة على بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها، التي أشير إليها بوصفها «قدرات الثقة».

المهام

إن إحدى طرق التفكير في الأبعاد المختلفة للقدرات هي استخدام كلمة مركبة من أوائل حروف الكلمات الآتية، وهي كلمة (*) TASKS:

المواهب	Talents
الاتجاهات	Attitudes
المهارات	Skills
المعرفة	Knowledge
الأسلوب	Style

المواهب هي الملكات الطبيعية ومواطن القوة. **والاتجاهات** تمثل مواقفنا من الأشياء - أساليب رؤيتنا وكذلك أساليب حياتنا. **والمهارات** هي براعتنا فيما نفعله من أشياء. **والمعرفة** تمثل التعلم والرأي والفهم والوعي. **والأسلوب** يمثل طريقتنا المتفردة والشخصية.

وتلك كلها أجزاء ما نسميه قدراتنا (أو كفاياتنا) إنها وسائلنا للوصول إلى نتائج، وبتفكيكها إلى هذه العناصر، يمكننا استكشافها بصورة أكثر اكتمالاً، سواء بالاعتماد على أنفسنا أو بالاعتماد المتبادل.

وإليك بعض الأسئلة، لتفكر فيها:

المواهب: ما موطن قوتي المتفردة أو مواهبي؟ ما أقصى وأفضل استخدام لمواهبي؟ كيف يمكن أن أصل إلى الحد الأقصى فيما أتمتع به من مواهب؟ أي المواهب التي أتمتع بها، ولم يتم تنميتها بعد؟

(*) جاءت الكلمة التي تكونت من أوائل الحروف لتكون كلمة TASKS بالإنجليزية ومعناها «مهام». لذلك حفاظًا على هذا المعنى الذي يقصده المؤلف سنشير إلى هذه الكلمة دائمًا بتلك الحروف على الرغم من اختلاف أوائل حروف الكلمات العربية المذكورة عنها (المترجمة).

✍ *السعادة الحقيقية تشمل الاستخدام الأمثل لقدرات الفرد ومواهبه.*

جون جاردنر، مؤلف كتاب «التفوق وتجديد الذات»

المواهب هي تلك الأشياء التي نجدها في أنفسنا طبيعيًّا. أعرف زميلاً لديه موهبة التحدث أمام جمهور، وفي حين يرى كثير من الناس هذا الأمر مجهدًا أو ضاغطًا، يراه باري منشطًا ومجددًا للطاقة. فلديه مقدرة طبيعية على الاختلاط بالناس، وعلى تحويل التعلم إلى مرح، وعلى توصيل الأفكار للناس، وتساعده مهاراته ومعرفته على ذلك، لكن جوهر مقدرته وإحساسه هو الموهبة.

كريستي، واحدة من معارفي، لديها خبرة في إدارة الأعمال التجارية من المنزل، لكنها كانت تبحث عن شيء أكثر احتواءً لمواهبها المتفردة. وفي لقاء مع أحد المدربين الذين يساعدون الناس على اكتشاف مواهبهم، اكتشفت أنها تحب التنظيم، فاتجهت إلى هذا المجال. واليوم كريستي هي رئيس فرع ولايتها من «الجمعية الوطنية للمنظمين المحترفين»، وتدير أعمالها التنظيمية من البيت والمكتب. وتعزو كريستي نجاحها إلى موهبتها وإحساسها أكثر مما تعزوه إلى الاجتهاد، وتقول: «لا أستطيع أن أصدق أنني حصلت على مال مقابل هذا العمل!»

حين نفكر في مواهبنا، فلا بد أن ندرك أننا قد نملك مواهب بداخلنا لا نعرف على وجه الدقة أننا نملكها؛ ربما لم نفكر في مواهبنا بعمق حقًّا أو ربما سمحنا لمقتضيات الوظيفة أو غيرها من الظروف أو الناس بأن يحددوا لنا مواهبنا، وبالدخول في عملية شخصية استبطانية عميقة لتحديد الموهبة، يمكن الكشف عن مسارات مدهشة ومثيرة نسير فيها.

وحسنًا نفعل إن تأملنا أقصوصة الهبات المعروفة. ففي هذه القصة، يذهب رجل في رحلة، ويأتمن خدمه على ممتلكاته. فيعطي أحدهم خمس هبات (والمقصود هنا هو مبلغ من المال)، ويعطي آخر هبتين، ويعطي للأخير هبة واحدة. وفي غياب الرجل، قام الخادمان، من أخذ الهبات الخمس ومن أخذ الهبتين، بالتجارة فيها

ومضاعفتهــا. أما الخادم الذي أعطي هبة واحدة، فقد خشي أن يفقدها، فدفنها في الأرض. وعندما عاد الرجل ودعاهم للمحاسبة، أطرى على الخادمين اللذين قاما بتنمية هباتهما، وقال: إنه بسبب إخلاصهمــا، على الرغم من قلة ما أعطي لهمــا، سيأتمنهما على أشياء عدة أخرى. وعندما يخبره الخادم الثالث أنه دفن هبتــه خشية فقدانها، يؤنبــه الرجل بقسوة، ويصفه بأنه «خادم لا نفع منه» ويأخذ منــه الهبــة، ويعطيها الخادم الذي زادت هباته الخمس إلى عشر، وطرد الخادم الذي لا نفع منه خارجًا.

وأيًّا كانت الأغراض الأخــرى التي قد تخدمها هذه الأقصوصة، فإنها تذكير جيــد لكل منا بأهمية تنمية ما لدينا من مواهب، ومــا نصنعه من مصداقية، وما نوحــي به من ثقة عندمــا نفعل ذلك. ففي النهاية، تنبع أفضل أعمالنا وإسهاماتنا من مواهبنا.

الاتجاهــات: ما رأيي في العمل؟ وفي الحياة؟ وفي التعلم؟ وفي نفسي وقدراتي وفرصــي في المشاركة؟ هل هناك آراء ومبــادئ مفيدة يمكن أن أتبناها لتساعدني على تحقيق نتائج أفضل؟

فيما يتعلق بالاتجاهات، تأمــل الطريقة الغريبة التي اختارها يوجين أوكيلي، المديــر التنفيــذي السابق لشركة كيه بي إم جي، لــيرى بها آخر مئة يوم في حياته. فبعدمــا تم تشخيص مرضه وهو في الثالثة والخمســين من العمر بأنه سرطان في المــخ لا يرجى شفاؤه، قيل لأوكيلي: إنه لم يتبق من عمره سوى ثلاثة شهور. وكانت طريقــة مواجهته الموت الوشيك قصة شجاعة وإثــارة، وصفها في كتابه «**ملاحقة ضوء النهار: كيف غيرت وفاتي الوشيكة حياتي**» إذ قال:

كان الأمر بالنسبة إليَّ نعمة، فقد قيل لي: إن أمامي في الحياة ثلاثة شهور... وثبت أن هذا الحكم الذي عرفته في الأسبوع الأخير من شهر مايو عام 2005 نعمة... بــكل أمانــة. باختصار، طلبت من نفسي أن أجيب عــن سؤالين: «هل لا بد أن يكون آخر الحياة هو أسوأ جزء فيها؟» و«هل يمكن أن تصبح هذه الخبرة بنّاءة - بل حتى

أفضل جزء في الحياة؟ وكان إجابتاي عن السؤالين: «لا» و«نعم» على التوالي. كنت قادرًا على الاقتراب من النهاية على الرغم من تمتعي بالصفاء العقلي (كالمعتاد) واللياقة البدنية (نوعًا ما) ووجود أحبائي بالقرب مني. حين قلت: إنها نعمة.

وقد توفي أوكيلي يوم 10 سبتمبر 2005، ولكن ليس قبل أن يكون قادرًا على أن «يحوّل بصورة رائعة «العلاقات الشخصية» ويجرب توفير ما سماه «اللحظات الرائعة» و«الأيام الرائعة».

تأمل الفرق الذي يمكن للاتجاهات الآتية أن تصنعه في استمتاعك الشخصي بالحياة وفي قدرتك على الأداء:

«يجب» أن أذهب إلى العمل.

أو إنني مسرور حقًّا بالذهاب إلى العمل، حيث يمكنني استخدام مواهبي ومهاراتي في المشاركة وإضافة قيمة.

أعمل كالمجنون، وأعيش من أجل عطلة نهاية الأسبوع. ولا أطيق الانتظار حتى موعد تقاعدي لكي أعمل ما أريد عمله.

أو أعيش حياة متوازنة فيها العمل والاستجمام والعلاقات الوطيدة أجزاء مهمة كلها. وأتوقع أن يكون هذا النوع من التوازن في جميع جوانب حياتي.

لا يلبي شريكي احتياجاتي في هذه العلاقة.

أو ماذا بوسعي أن أفعل لأساعد شريكي على أن يكون سعيدًا وناجحًا؟

لا أطيق الانتظار حتى يكبر أطفالي.

أو أستمتع مع أطفالي بكل يوم؛ لأنني أعرف أننا نبني علاقات هادفة ستستمر طوال حياتنا.

وكما أن هذه الاتجاهات قد تصنع فرقًا في حياتك، فكر في الفرق الذي يمكن أن تصنعه بمرور السنين في حياة أطفالك. فما الذي يمكن أن يحدث لو أنهم

نشـؤوا، وهـم يستمعون باستمـرار إلى تعليقات كتلك المكتوبـة إلى اليمين؟ وكيف ستكـون حياتهم مختلفة لو كانـوا يستمعون باستمرار إلى تعليقـات كتلك المكتوبة إلى اليسار؟

إن أحـد الاتجاهات التـي أرى ضرورة الانتباه إليه بصفـة خاصة هو العقلية «السلطويـة»: «إننـي المديـر، وقـد شغلت هـذا المنصـب، لذلك يمكـن أن ينحدر مستـواي، بينمـا يقـوم كل الآخرين بالعمـل». فهـذا يستنفد المصداقيـة سريعًا، وهـو محطم قوي للثقـة. فعندما ينحدر مستـوى المدير سرعان مـا تتجاوز كفاية العاملـين كفايته، وينشأ عن هذا توتر حاد يـؤدي دائمًا بالمدير إلى حلقة أدنى من المستوى المتوسط. وكما قال ستيف جوبز المدير التنفيذي لشركة آبل وبيكسار: «إن المديريـن من المستوى (ب) يستخدمون عاملين مـن المستوى (ج)، والمديرين من المستوى (ج) يستخدمون عاملين من المستوى (د).

تذكـر أن المديرين مـن المستوى (أ) (الذين ليست لديهـم العقلية السلطوية هذه) يستخدمون عاملين من المستوى الممتاز (A+) وهذا يؤدي إلى قدرات أعلى، وإلى ثقـة أكـبر ونتائج أفضـل في جميع الجوانـب. وهناك تمريـن يوضح فلسفة القيـادة التي يعتنقها كثير من المديريـن الممتازين: أحط نفسك دائمًا بأناس أكثر منـك موهبة وقدرة. ويحتاج الأمـر إلى ثقة هائلة بالذات لفعل ذلك – ثقة بالذات تولـدت عن استقامة شديدة وقصـد إيجابي واتجاه للتطور المستمر – لكن النتائج لا نظير لها.

المهـارات: مـا المهارات التي أملكهـا حاليًا؟ وما المهارات التـي سأحتاج إليها مستقبلاً، وليست بعد فوز تايجر وودز – الذي ذاعت شهرته في ذلك الوقت بوصفه أفضـل لاعب جولـف في العالم – في بطولـة الجولف للمحترفين برقـم قياسي 12 ضربـة عام 1997 في بداية حياته العملية، قرر أنه يرغب في تطوير أرجحة العصا عنده، وكان مستعدًّا أن يدفع ثمن ذلك عامًا ونصف العام من «الاسترخاء»، لماذا؟ لأنه كان يرى أنه بفعل ذلك سيتمكن من اللعب على نحو أفضل مدة أطول. وقال:

يمكنك أن تقضي أسبوعًا رائعًا، حتى إن لم تكن أرجحة عصاك سليمة. لكن هل ستظل تنافس في البطولات بهذه الأرجحة على الرغم من أن توقيتك غير مناسب؟ هل ستستمر الأرجحة بالسرعة نفسها مدة طويلة؟ الإجابة عن تلك الأسئلة، مع طريقة أرجحتي هذه، تكون بالنفي. وأنا أريد تغيير ذلك.

خرج تايجر من استرخائه ليفوز بما سمي «ضربة تايجر» ليحمل بذلك الألقاب الأربعة الكبرى في وقت واحد - وهو عمل بطولي لم يتحقق في تاريخ الجولف سوى مرة واحدة أخرى على يد بوبي جونز.

بعد ذلك، ولدهشة الجميع، قرر تايجر أن يعيد تجديد أرجحته مرة أخرى، وقال:

الفكرة كلها هي أنني أحب أن ألعب مرارًا بأفضل أساليبي، وهذا هو السبب فيما أقوم به من تغيير. وأعتقد أن بإمكاني أن أكون أكثر ثباتًا وأن ألعب بأعلى مستوى دائمًا... لقد كنت دائمًا أخاطر لأحاول أن أصبح لاعب جولف أفضل، وذلك أحد الأمور التي أوصلتني إلى هذه المكانة.

وعلى الرغم من أن هيئة الحكام لم تقم بعد بالفحص الثاني الأساسي لتايجر، فإن الواضح أنه مثال رائع للتحسن المستمر. وقد أشارت مجلة «جولف دايجست» إلى رغبة تايجر التي لا تهدأ في التطور بوصفها «مبدأ تايجر: أنا أتطور، إذن أنا موجود». وحسبما تقول مجلة تايم:

إن أكثر ما يميز وودز هو إرادته التي لا تكل فيما يسميه اليابانيون «كازين» أو «التطور المستمر». إذ سيقوم مهندسو شركة تويوتا بتعمد المبالغة في تشغيل نظام تجميع ممتاز حتى يتعطل، فيبحثون عن العطل، ويصلحونه ليعود النظام إلى العمل ثانية. وهذا هو «كازين»، وهذا هو تايجر.

يوضح تايجر وودز نوع الاتجاه والدافعية اللازمة للنجاح في اقتصادنا العالمي الواضح اليوم. فإنك إن لم تحسن مهاراتك باستمرار، فسرعان ما ستصبح بعيدًا

عن الموضوع أو غير مواكب للتطورات. وعندما تصبح غير مواكب، فلن تتمتع بالمصداقية بعد ذلك، ودون المصداقية لن تحوز الثقة – وهذا سيؤثر بشدة على السرعة والتكلفة.

وثمة شيء يجب أن ننتبه إليه فيما يتعلق بالمهارات، وهو ما يسميه الكاتب جيم كولينز «لعنة المقدرة». إنها فكرة أننا أحيانًا نجيد فعل شيء ما دون أن نكون موهوبين فيه حقًّا، أو شغوفين به. فكما يقول والدي دائمًا: «إن مجموعة مهاراتك الحالية قد تتفق أو لا تتفق مع مواهبك الطبيعية». إننا في حاجة إلى التأكد من أن تلك المهارات التي تنميها لا تحجمنا أو تضع لنا حدودًا. وفي نهاية الأمر، توفر لك الموهبة معِينًا أعمق للمهارات.

المعرفة: ما مستوى معرفتي في مجال تخصصي؟ وما الذي أفعله لأظل مواكبًا للتطورات؟ ما المجالات المعرفية الأخرى التي تشغلني؟

✍ *ما زلت أتعلم، تلك علامة مهمة للقائد البارع... لتعرف أنك لا تعرف كل شيء، ولن تعرف كل شيء أبدًا.*

آن مولكاي، رئيس مجلس إدارة شركة زيروكس ومديرها التنفيذي

لن أنسى أبدًا ما قاله أحد المديرين التنفيذيين عن مخاطرة الاستثمار في مبادرة التدريب المكثف لشركته، حين سأله شخص ما: «ماذا لو دربت الجميع، ثم تركوا الشركة؟» فأجاب: «وماذا لو لم ندربهم، وظلوا في الشركة؟».

إن تنمية المعرفة، دون شك، مسألة جوهرية في الاقتصاد العالمي اليوم، حيث إن مخزون العالم من المعلومات يتضاعف الآن كل عامين أو كل عامين ونصف العام. وإن إحدى طرق تعجيل معدل التعلم، لكل من الأفراد والمؤسسات على حد سواء، هو أن تتعلم بقصد تعليم الآخرين ما تعلمته. فكما لاحظ بيتر دراكر: «أن عمال المعرفة وعمال الخدمات يتعلمون أكثر حين يعلّمون». وعندما يوفر الرؤساء فرصًا وعمليات تتيح للناس داخل المؤسسة أن يعلموا الآخرين ما تعلموه، فإن ذلك

يزيـد بشدة التعلم ونقل المعرفة على المستويين الفردي والمؤسسي. ويمكن للتوجيه والتفويض وغيرهمـا من عمليـات التدريـب تسهيل عمليـة التعلم هـذه، وكونك ستصبح معلمًا لما تعلمته أيًّا كان، يصير أسلوب حياة جديدًا لعدد كبير من الأفراد الذين جربوا قوة هذه العملية.

تتضـح هذه الفكرة جيدًا في القصة التي حكتها ماريون د. هانكس عن امرأة غريبـة في لندن. فبعدما حضـرت محاضرة ألقاها عالم الطبيعـة البارز الدكتور لويس أجاسيـز، شكت من أنها لم تجد أي فرصة للتعلـم. وكان رد فعله أن سألها عمـا تقوم بـه من عمل، فأجابت بأنهـا تساعد شقيقتهـا في إدارة «بنسيون» حيث تقوم بتقشير البطاطس وبشر البصل. فقال: «وأين تجلسين، سيدتي، حين تقومين بهذه المهام المنزلية المهمة؟».

«على الدرجة السفلية في سلم المطبخ».

«وأين تضعين قدميك؟».

«فوق الآجر المصقول».

«وما هو الآجر المصقول؟».

«لا أعرف، سيدي».

فقال: «منذ متى تجلسين في ذلك المكان؟».

فقالت: «منذ خمسة عشر عامًا».

فقـال الدكتـور أجاسيـز: «سيدتي، هذه بطاقـة التعريف الخاصـة بي، هلا تفضلتِ بأن تكتبي لي خطابًا عن طبيعة الآجر المصقول؟»

أخـذت المـرأة الأمر بجديـة، فبحثت عن الموضـوع في المعجم، وقـرأت مقالاً عنـه في دائرة المعارف، فاكتشفت أن الآجر المصقـول هو صلصال أبيض زجاجي وسليـكات الألومنيـوم المتحولـة، ولأنها لم تكـن تعرف معنى ذلـك، بحثت عنه في

المعجم، وذهبت إلى متاحف، وبحثت في علم الأرض (الجيولوجيا) وذهبت إلى ساحة للآجر، فعرفت أكثر من 120 نوعًا من الآجر والقرميد. ثم كتبت بحثًا من 36 صفحة عن موضوع الآجر المصقول والقرميد، وأرسلته إلى الدكتور أجاسيز.

فرد عليها يعرض دفع 250 دولارًا إذا سمحت له بنشر المقال. ثم سألها: ماذا يوجد تحت هذا الآجر؟».

فأجابت: «نمل».

فقال: «أخبريني عن النمل».

فبحثت بتعمق في موضوع النمل، ثم كتبت 360 صفحة عن الموضوع وأرسلته إلى الدكتور أجاسيز، فنشره كتابًا استطاعت من عائده أن تسافر إلى أماكن كانت دائمًا تريد مشاهدتها.

وفي تعليقها على هذه الخبرة تسأل هانكس:

الآن، وقد سمعت هذه القصة، هل تشعر أننا جميعًا نجلس، ونحن نضع أقدامنا فوق قطع من الصلصال الأبيض الزجاجي المتحول - والنمل من تحتها؟ يجيب لورد تشسترتون عن ذلك بقوله: «لا توجد أمور غير مهمة، وإنما يوجد أناس لا يهتمون».

الأسلوب: ما مدى فاعلية أسلوبي الحالي في التعامل مع المشكلات والفرص والتفاعل مع الآخرين؟ هل أسلوبي يسهل أم يعوق إنجاز ما يجب إنجازه؟ ماذا يمكنني أن أفعل لتحسين الطريقة التي أتبعها في إنجاز الأمور؟

✍ *يأتي الرؤساء في صور عدة، وبأساليب عدة وصفات متباينة. فهناك رؤساء يتسمون بالهدوء، ورؤساء يمكن أن تسمعهم من المقاطعة المجاورة. وبعضهم يجد القوة في الفصاحة، وبعضهم يجدها في الرأي، وبعضهم يجدها في الشجاعة.*

جون جاردنر، مؤلف كتاب «التفوق وتجديد الذات»

في غمار انتشار دوت-كوم في أواخر التسعينيات، قامت كانديس كاربنتر، المشاركة في تأسيس آي فيلدج (القرية الذكية) ورئيس مجلس إدارتها ومديرها التنفيذي، بتطبيق أسلوب ما سمّته «التوجيه الأساسي» - خط ساخن بأسلوب جاد لتعليم الموظفين صغار السن وتدريبهم. وحسبما ورد في مقال في مجلة «فاست كومباني» في ذلك الوقت، أرادت كاربنتر أن تقارن نفسها، ومعها شريكتها في العمل، نانسي إيفانز، بضباط التدريب الذين يديرون معسكرًا لتدريب مجندي الأسطول البحري للقادة الشباب».

تختار كاربنتر وإيفانز، كل بضعة أشهر، نجمًا صاعدًا مختلفًا لتدريبه. ويكون هناك وجبات غداء ولقاءات شخصية، ومكالمات هاتفية طارئة متأخرة ليلاً. والأهم من ذلك، أنهم يقدمون إلى رئيس الطاقم من الهيئة تغذية راجعة مباشرة داعمة وشديدة الأمانة: «فالناس لا يتطورون إذا كنت لينًا معهم».

أما من يعمل بما يعدّ الطرف النقيض لعالم القيادة فهو جون ماكاي، مؤسس شركة هول فودز ومديرها التنفيذي (وهي الشركة التي فاقت - مصادفة - أكبر محال البقالة في الولايات المتحدة ول-مارت، في البيع بالجملة مقارنة بمبيعات المحال الأخرى لأربع سنوات متلاحقة).

وحسبما يقولون في شركة فاست كومباني: يرتدي ماكاي بنطالاً قصيرًا وحذاء تسلق الجبال للعمل. وكان ينهي كل اجتماع عمل بمجموعة من «التقديرات» أو التعبيرات اللطيفة عمَّن حضروا الاجتماع. وكان يذكر علنًا استحقاقات كل فرد. ويتخذ القرارات بأغلبية الأصوات (ومن بينها قرارات تعيين موظفين جدد) ونادرًا ما يعترض على قرارات الأغلبية.

إنه [جون ماكاي] لا يفاوض فحسب، وإنما يمكنه في الواقع أن يبدو مختلفًا فيما يتعلق بشركته. فعندما يُسأل كيف يمكن لمئة وأربعين محاسبًا أن يعملوا بوصفهم فريقًا واحدًا ... يبدو كمتخصص في علم الإنسان الذي يسأله أحد الطلاب سؤالاً مهمًا.

يقــول: إنها تبدو مشكلة، فضريــق بهذا الحجم كان يمكــن أن يستعصى عليه مبــدأ التشغيل الأساسي. لكنني سأقول لك: ليس لــدي أدنى فكرة عما فعلوه لحل هذه المشكلــة، ولم تعد وظيفتي بعد الآن. لكن اتصل بهم واسأل، إنني متأكد أنهم قد وجدوا حلاً، ولدي فضول لمعرفة هذا الحل».

الواضــح أن لكل من كانديس كاربنتر وجــون ماكاي أسلوبين مختلفين تمامًا، لكن كان لكليهما فعالية هائلة في إيجاد المصداقية والثقة.

وهنــاك دون شك أنواع مختلفة من الأساليب الفعالة، هي توافق الأسلوب مع أكــبر فاعلية في المهمة. وتأتــي المشكلة عندما يكون لديك «أسلــوب» معوِّق ويسبب عــدم الثقــة. على سبيل المثال، قبل سنوات عدة مضــت، جذب آل دانلاب – الذي يسميه بعضهم «آل المنشار الكهربائي» ويسمي نفسه «رامبو ذو القميص المخطط» – اهتمام وول ستريت بأسلوبه «اقطع واحرق»، «اهدم البنية»، «افصل نصف عدد العامليــن بالشركة». وعلــى الرغم من أنه ظل بطلاً مــدة في وول ستريت، لم يكن بطلاً مع النــاس قط. وكان «أسلوبه» – الذي وصل إلى نتيجة سريعة بصورة دمرت الثقة – قد دمر أيضًا الروح المعنوية والاستمرارية على المدى الطويل.

توافق عناصر T-A-S-k-S مع المهام

إن الغايــة التي نضعها في الذهن هنا هــي تطوير عناصر TASKS (المواهب، الاتجاهــات، المهارات، المعرفة، الأسلوب) لدينا، والتوافق بينها وبين المهام المنوط بنا أداؤها – لإيجاد أفضل ائتلاف ممكن بين ملكاتنا الطبيعية وهواياتنا ومهاراتنا ومعرفتنا وأسلوبنا وفرصة أن نكسب ونشارك ونصنع فرقًا.

وحسبما ورد في دراســة أجرتها منظمة جالوب، فإن 20% فقط من الموظفين العاملــين في المؤسسات الكــبرى التي أجريت عليها الدراســة يشعرون بأن مواطن قوتهــم تظهر كل يــوم، كما يشعــر ثمانية مــن كل عشرة موظفــين أجريت عليهم الدراسة بأن دورهم إلى حد ما لا يناسبهم.

يتحـدث جيم كولينز في كتابه «من جيد إلى عظيـم» عن أهمية أن يكون لدى الشـركات الناجحة «الرجـل المناسب في المـكان المناسب». وأنـت بوصفك رئيسًا ترغـب في أن يكون لديـك أناس أكفـاء في مؤسستك، لكنك أيضًـا تريد أن توجد التوافق المناسب بين قدرات معينة لدى شخص ما والوظيفة التي توكلها إليه.

وأكـرر، أصبحت المؤسسات تعي تأثير مبدأ بيـتر. وتشترك الشركات الذكية في ممارسـات مثـل نمذجـة الكفايـة، والتدريـب والتوجيـه والإشـراف؛ لتضمن امتـلاك الذين تتم ترقيتهـم عناصر TASKS (تاسكس) التـي ستساعدهم على بناء المصداقية التي يحتاجون إليها للنجاح.

والمشكلـة، علـى المستـوى الفردي، هي أن كثيـرًا من النـاس لا يدركون فكرة التطـور المستمـر. لذلك فهم يعملـون في شركة - ربما يعملون فيهـا مدة عشرة أو خمسـة عشر عامًا - لكنهم بدلاً مـن أن يكتسبوا خبرة خمسة عشر عامًا، يملكون خـبرة عام واحد مكـررًا خمس عشرة مرة! فهم لا يتكيفـون مع التغيرات اللازمة للاقتصـاد العالمي الجديد. ونتيجة لذلك، فهم لا ينمون المصداقية التي يمكن أن توحـي بفرصة وثقة أكبر. ويصبحـون مهمَلين، وتستغني عنهم الشركة أو الأسواق بمرور الزمن.

وينطبـق هذا الأمـر على الشركات التـي تعتمد فقط على مـا كان ناجحًا في الماضـي، وتفشـل في الاستجابة إلى حاجات وتحديات الاقتصـاد العالمي الجديد. وإذا لم تدخل الشركات في عملية تطور مستمرة، وفي بعض الحالات تطور جذري، فإنها تتعرض لخطر أن تكون مهمَلة أو متخلفة عن مثيلاتها. وهذه الشركات تثبت صدق الكلمات التي قالها المؤرخ الكبير أرنولد توينبي: «لا شيء يفشل مثل النجاح» بعبارة أخرى، إنها تستمر في عمل الأشياء نفسها التي كانت سبب نجاحها في سوق الأمس، لكن هذه الأشياء نفسها لا تصنع النجاح في الاقتصاد العالمي اليوم.

✍ ***إذا لم تحب التغيير، فإنك ستكره التخلف.***

جنرال إريك شينسكي، رئيس أركان بجيش الولايات المتحدة

إن الشـركات التي تستثمـر في التعلم المستمر وفي تنمية نفسها وتجديدها لها قصة مختلفة. على سبيل المثال، نجاح شركة مايكل ديل وكيفين رولينز أوف ديل. فبوصف الرجلين رئيسي إحدى أفضل الشركات أداءً في العالم، فإن لديهما عملية تغذية راجعة شاملة مقدارها 360 درجة في الشركة. وكان اهتمامهما بهذه التغذية الراجعة لتجديد شركتهما - حتى حين يصعب ذلك - جزءًا كبيرًا من نجاحهما.

وحسبمـا ورد في مقال في مجلة «بيزنس ويك» عـام 2003، تلقى ديل ورولينز تغذية راجعة شخصية محبطة:

يـرى المرؤوسون أن ديـل، 38 سنة، موضوعي وغير متحيـز عاطفيًّا، في حين أنهم يعدّون رولينز، 50 عامًا، مستبدًا ومثيرًا للكراهية. وقليل منهم يشعرون بولاء قـوي لرؤساء الشركة. والأسوأ أن السخط كان يعـم الشركة: ففي مسح أجري في الصيـف، في أعقاب تسريح مؤقـت جماعي للعمال للمرة الأولى في تاريخ الشركة، وجد أن نصف موظفي شركة ديل سيتركونها لو حانت لهم الفرصة.

وبـدلاً من تجاهل التغذية الراجعة (وربما كان هذا أمرًا سهلاً وسلوكًا معتادًا لرؤسـاء ناجحـين جدًّا كهـؤلاء) اتخـذوا إجـراءً تصحيحيًّا فوريًّـا. فاجتمع ديل بمديريـه الكبار، وانتقد عيوبه الشخصية بوصفه رئيسًا للشركة، وألزم نفسه بأن يوثق صلاته بفريقه. وتم تصوير انتقاد ديل لنفسه بالفيديو، وعُرض على كل مدير في الشركـة. وقام ديل ورولينز معًا بجهود جادة للتحسين. واستخدم ديل «بلدوزر» مـن البلاستيـك، ليذكرّه بألا يشـق طريقه عبر الأفـكار دون أن يُشرك الآخرين، وأحضـر رولينز دمية «جـورج الفضولي» لتساعده على تذكـر أن يستمع للآخرين قبل اتخاذ القرارات.

وبحلول عام 2005، صنفت شركة ديل بوصفها «أكثر الشركات إثارة للإعجاب» في أمريكا، واحتلت المركز الثالث بصفتها أكثر الشركات إثارة للإعجاب في العالم، في قائمة مجلة «فورتشن». وتواصل مجلة «بيزنس ويك» فتقول:

مـا سر ديـل؟ في جوهر الأمر إيمانه بأن الوضع الراهن ليس جيدًا كما ينبغي مطلقًـا، حتى إن كان ذلك يعني تغيرات مؤلمـة للرجل الذي توجد على الباب لافتة باسمـه. وعندما يتحقق النجـاح، تستغرق تحيته خمس دقائق مـن المديح تعقبها خمسـ ساعـات من فحص ما كان يمكن عمله أفضل ممـا تم. ويقول ميشيل ديل: «احتفلوا مدة نانو ثانية، ثم واصلوا العمل».

إن اتجـاه التطـور المستمر وتحويلـه إلى عادة لهو أحد العوامـل الأساسية في التمييـز بين الشركات التـي تظل مواكبة وناجحة، وتلك التي تسقط في الطريق في الاقتصاد العالمي اليوم.

✍ *إن الشركـة الراضيـة عن نفسها شركـة ميتة. فالنجاح اليـوم يقتضي خفة الحركة ودافعًا لإعادة النظر باستمرار، والتنشيط والتفاعل والتجديد.*

بيل جيتس، رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسوفت

كيف تنمي قدراتك

من خلال عملي مع العملاء، توصلت إلى أفكار عدة ممتازة لتعزيز المصداقية عن طريق زيادة القدرات (أو الكفايات)، لكن كانت المعجلات الثلاثة التي تصنع أكبر فرق هي ما يأتي:

1 - استغل مواطن قوتك (واستغل هدفك)

الفكـرة هنـا ببساطـة هي أن تحـدد مواطن قوتـك (سواءً كانـت مواهب أو اتجاهـات أو مهارات أو معرفـة أو أسلوبًا) ثم تركز على استغـلال وتنمية وتقوية ما تتفرد به منها.

إن بيـتر دراكـر يُشجع القـادة على «تعزيـز الفرص وتقليـل المشكلات». وفي الإطـار نفسه أرى أننا نحتاج إلى «تعزيز نقاط القوة» و«وإضعاف نقاط الضعف»؛ فالمسألة ليست أن نتجاهل مواطن ضعفنا بقدر ما هي أن نمحو الصلة بين مواطن ضعفنـا وما نفعلـه، وذلك بالعمل مـع الآخريـن بفاعلية؛ حتى نعوضـ ما بنا من

مواطـن ضعف من خلال مواطن قوتهـم، ويعوضون ما بهم من مواطن ضعف عن طريـق مواطـن قوتنا. وهذا يعني ضمان أن يكـون كل شخص فوق المقعد المناسب في المكان المناسب.

إن أحد الأمثلة الشهيرة لاستخدام مواطن قوة المرء هو مثال الرياضي المذهل مايـكل جوردان. ففـي وقت ما، قرر اعتـزال مهنته بوصفه لاعب كـرة سلة يتمتع بنجـاح باهر لكي يلعب البيسبول، وهي لعبة رياضية طالما أحبها وأراد أن يثبت أن بإمكانـه لعبها بمستوى مرتفع، ولكنه عند الانتقال من كـرة السلة إلى البيسبول، انتقل من مكانة «الأفضل في العالم» إلى «لاعب متوسط المستوى». لذلك قرر العودة إلى كرة السلة، حيث حقق ثلاث بطولات إضافية توجت البطولات الثلاث التي فاز بها سابقًا. لقد استخدم مواطن قوته، ونتيجة لذلك، لم يكن ما يعمله أكثر نجاحًا وإمتاعًـا وحسب، وإنما أصبـح قادرًا على أن يقدم إسهامًـا مميزًا وموضع تقدير شديد في كرة السلة وفي عالم الرياضة بصفة عامة.

ولنأخذ مثالاً في العمل التجاري، فذات يوم كان لديّ «بائع» كأنه مايكل جوردان في عالم البيع. كان مذهلاً - فذًّا في البيع ورائعًا في التعامل مع الزبائن. وكان بحق من أفضل البائعين في العالم. لكن هذا الرجل لم يكن يريد أن يكون بائعًا، بل كان يرغب في أن يكون مديرًا عامًّا. وفي النهاية أقنعني بأن أدعه يجرب - على الرغم من حقيقة أنه جرب العمل نفسه في شركتين قبل شركتنا، وفشل فيه. كان مستواه في أفضـل الأحوال متوسطًا - مثل مايكل جـوردان وهو يلعب البيسبول - فعرضت عليه أن أعيده إلى البيع، لكنه لم يرغب في العودة. وأصبح هذا الرجل بالنسبة إليَّ مثـالاً قويًّا على الإهدار الشخصـي والمؤسسي الذي يحدث عندما لا يستغل الناس مواطن قوتهم.

مـن المهـم إدراك أن هنـاك أوقاتًـا تقـل فيها أهميـة استغلال نقـاط القوة الشخصيـة التـي نملكها، أيًّا كانت، عـن أهمية نوع آخر من القـوة - ألا وهي قوة الهـدف. ربما يكـون هذا شيئًـا يحركه الوعـي أو شيئًا نشعر بأننـا مجبرون على

تحقيقــه. وربما لم نكن قد طورنــا بعد مواطن القوة التي نحتــاج إلى تطويرها في عناصر TASKS تاسكس.

في حياتي الشخصية، وجدت رضا بالغًا في مواصلة التعليم وإيجاد فرص العمل والمشاركــة في مجــالات أشعر بأن لــديّ مواطن قوة فيهــا. لكنني كنــت أشعر أيضًا بإحساس الإثارة والمتعة عند الاستجابة إلى صوت داخلي يحثني أحيانًا على الدخول إلى مناطــق لم يطرقهــا أحد، ويجــبرني - على نحو قاسٍ أحيانًا - علــى اكتشاف مواطن قوة جديدة، أو على إيجاد مهارات جديدة لمواجهة المهمة الموكلة إليّ.

2 - كن مواكبًا لما حولك

سنــوات طويلــة، عرف الناس قيمــة الدراسة الجامعية لأربــع سنوات، لكنك لكــي تنجــح في اقتصاد اليــوم فإنك تحتــاج بالفعــل إلى دراسة جامعيــة لأربعين سنــة. بعبارة أخرى، تحتاج إلى أن تظل تتعلم مدى الحياة. فربما تعلمك الدراسة الجامعية مدة أربع سنوات كيف تقرأ وتكتب وتفكر وتستنتج، لكن هدفها الأساسي هو أن تعدك للتعلم المستمر.

أعرف رجــلاً مدهشًا ظل سنوات طويلة يستيقظ مبكرًا جدًّا كل صباح ويقرأ مــدة ساعتين. كان هدفه أن يتعلم كل ما يمكن تعلمه عن السلوك والنمو المؤسسي والسلــوك البشــري والإدارة والقيــادة، وقد فعــل، وشاهدته وقد أصبــح كفئًا إلى أقصى درجة. وكان كل مرة يُعطى مسؤولية أكبر، يرفع كفاءته إلى مستوى ترقيته، وهذا ما أسميه تطبيق «عكس مبدأ بيتر».

وعــودة إلى مثال ديل/ رولينز، فقد كان سهلاً، بــل حتى مبررًا، بالنسبة إلى مايــكل ديــل وكيفين رولينــز، أن يتجاهلا ما تلقــوه من نقد. فقبــل كل شيء، كانا بالفعــل ناجحين على نحــو واضح بوصفهمــا رئيسين، لكنهما مع ذلــك اندفعا في عمليــة تطويــر لا تهــدأ. ولم يظهر نتــاج ذلك في زيــادة مصداقيتهمــا التي كانت مرتفعة بالفعل وحسب، وإنما أيضًا في قدرتهما على زيادة الثقة وتحسين النتائج.

✍ *إنني أتعلم باستمرار، وأعمل على تقليل هامش جهلي.*

هاري جولوب، رئيس مجلس إدارة شركة كامبل سوب،
والمدير التنفيذي السابق بشركة أمريكان إكسبريس

3 - اعرف إلى أين تتجه

في حديث لي قبل مدة قريبة مع خبير الإستراتيجيات والتسويق جاك تروت، سألته ما أساس القيادة في رأيه؟ ولن أنسى أبدًا إجابته البسيطة المبهرة: «في نهاية اليوم، يتبع الناس من يعرف إلى أين يتجه».

✍ *إنه أمر عسير أن تنظر خلفك وأنت تحاول القيادة فلا تجد أحدًا.*

فرانكلين ديلانو روزفلت

أذكر منذ سنوات حين قرر والدي ترك وظيفة التدريس في الجامعة لإنشاء شركته الخاصة للتدريب والاستشارات، وهو في الخمسين من عمره، وظن كثير من أصدقائه أن جنونًا أصابه، ونصحوه بألا يفعل. كان لديه تاريخ طيب في الجامعة، وكان يقدم إسهامات، ويمكنه دائمًا تقديم استشارات إلى جانب وظيفته. لكن كان لدى والدي رؤية واضحة ومميزة لوجهته - رؤية لإسهام من نوع مختلف، كان يرى أنه لن يستطيع تقديمه إلا بوجود مؤسسة تدعمه. لذلك قام بالوثبة... فتبعه الآخرون، وقاموا معه في النهاية ببناء «مركز كوفي للقيادة» وفيما بعد «مركز فرانكلين كوفي» الذي تحول إلى أكثر شركات تنمية القيادة تأثيرًا في العالم.

إن معرفة الوجهة، وامتلاك القدرات اللازمة للوصول إلى وجهتك، من طرق إثبات الكفاية. وهذه المقدرة، مع اقترانها بالشخصية، توجد قائدًا يتمتع بالمصداقية يتبعه الآخرون - ليس لأنهم مجبرون على ذلك - ولكن لأنه ألهب حماسهم لفعل ذلك.

✍ *إن من تقودهم يريدون أن يعرفوا إلى أين تتجه.*

كريستوفر كالفن، رئيس مجلس إدارة شركة موتورولا ومديرها التنفيذي

قدرات الثقة

كما أشرت سابقًا، في حين أن الشخصية ثابتة، فإن الكفاية - أو على الأقل معظم الكفاية - تتغير تبعًا للموقف، فهي تعتمد على ما تقتضيه الظروف.

مع ذلك، هناك بضعة مجالات للكفاية أساسية في كل موقف، ويقع ما أسميه «قدرات الثقة» على رأس القائمة إنها ما يتناوله هذا الكتاب أساسًا - قدرتك على بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها. ويمكنني القول: إن قدراتك التقنية لها ضريبة باهظة - في بعض الأحيان يمكن أن يكون لها صلة بما يجري - إلا أن لها علاقة مباشرة بقدرات الثقة التي تمتلكها. ولذلك، أؤكد مجددًا أنها ليست جوهرية لنجاح الفرد وحسب، وإنما هي المقدرة الأساسية للقيادة في الاقتصاد العالمي الجديد.

وعلى الرغم من تقديري لأهمية القدرات التقنية بالنسبة إلى الثقة، فإنني مقتنع بأن أهم شيء يمكنك استخلاصه من هذا الفصل هو الوعي بالأهمية البالغة لقدرات الثقة. ولكي تحقق فهمًا أفضل لهذه القدرات، يمكنك العودة ثانية إلى مفردات TASKS - المواهب والاتجاهات والمهارات والمعرفة والأسلوب - وحدد إلى أي يمكن العمل لتحقيق أكثر التحسينات فعالية في قدرات الثقة لديك. وربما تسأل نفسك:

- إلى أي حد أمتلك قدرًا من «الموهبة» الطبيعية في نطاق قدرات الثقة؟ هل أمور مثل الأمانة والقصد الطيب توجد لديّ بصورة طبيعية؟ هل أسعى بصورة طبيعية لتحقيق منفعة مشتركة؟ هل أعرف وأفعل بالفطرة الأشياء التي توحي بالثقة؟
- ما «اتجاهاتي» في هذا المجال؟ هل أعرف الحاجة إلى الثقة، وأحترمها؟ وهل أتناول القضايا، وأحاول إنجاز الأمور بطرق تبني الثقة؟

- هل أتمتع «بمهارات» بناء الثقة؟ وهل أتعامل مع الآخرين بطرق تبني الثقة؟
- هل لديّ «معرفة» وإدراك لما يتعلق ببناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها؟
- هل «أسلوبي» في العمل والتعامل أسلوب يوحي بالثقة؟ وهل هو أسلوب يمنح الآخرين الثقة؟

إن أفضل «معجّل» يمكنني التفكير فيه لتحسين قدرات الثقة لديك هو أن تغوص في محتوى هذا الكتاب. فحين تتعلم كيفية بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها، من الداخل إلى الخارج، ستذهلك المصداقية التي سيسبغها هذا عليك، ومن الثقة التي ستشعر بها، ومن النتائج التي ستحصل عليها في كل بعد من أبعاد الحياة.

*****

العنصر (4) - النتائج

ما سجلك الشخصي؟

✍ *لا يمكنك أن توجد ثقافة الثقة المرتفعة ما لم يعمل الناس.*

كريج ويذروب، المدير التنفيذي السابق بشركة بيبسي كولا

في شهر ديسمبر عام 1994، طلب مني أن أشغل منصب رئيس مركز كوفي للقيادة ومديره التنفيذي. وخلال الأسبوع الأول، كان لي اجتماع صعب مع البنك. كان الخبر السعيد هو أن الشركة كانت تحقق قيمة جيدة جدًّا بالنسبة إلى العملاء، كما كان يتضح من نمونا. أما الخبر السيئ فهو أننا لم نحدد بعد نموذج عملنا التجاري كما يتضح من نقص الأرباح والسيولة النقدية.

وعلى الرغم من رأس المال الفكري الضخم، وبعض الناس الأفذاذ، والنمو المؤهل، كانت الشركة في حالة تعثر شديد. وقد مر علينا أحد عشر عامًا متلاحقة من تدفق السيولة السلبي. لم يكن لدينا رأس مال خارجي، ولا احتياطي نقدي، ولا ودائع بنكية، وامتد ما يجب دفعه إلى حساباتنا بالكامل، وتجاوز الاعتماد المفتوح حده الأقصى. وكانت «ديوننا إلى صافي الدخل الحقيقي» بنسبة 223 إلى 1. كنا في الأساس ننمي أنفسنا خارج إطار العمل التجاري، وكان ائتمان البنك وثقته قد انعدما على المستوى العملي، فقد طالبنا بالرجوع إلى الضمان الشخصي، وكانوا في سبيلهم لاتخاذ قرار، إما باستمرار العملية أو توقفها.

ولحسن حظنا وحظ عملائنا لم يوقفوها.

وخلال عامين ونصف العام من ذلك الاجتماع، أنشأنا نموذجًا تجاريًّا قويًّا ما أتاح لنا زيادة قيمة الشركة من 2.4 ملايين دولار إلى 160 مليون دولار. وزادت أرباحنا بنسبة 1200%، وخفضنا سندات دفع الدين اليومية من 87 إلى 48،

وخفضنا نسبة الديون إلى «صافي الدخل الحقيقي» من 223 إلى 1، إلى أقل من 2 إلى 1، ولم نحقق نموًا مرتفعًا وحسب، وإنما ربحًا مرتفعًا أيضًا.

كان أحد أهم الأمور في هذه التجربة برمتها هو مشاهدة أثر تلك النتائج على علاقتنا بموظفي البنك. فعندما شاهدوا انتقالنا من نجاح إلى نجاح طوال عامين ونصف العام – إنتاج وتحطيم أرقام وزيادة في الاحتياطي المالي، وزيادة في السيولة النقدية، كما تعهدنا – كان بوسعنا أن نرى ازدياد ثقتهم بنا، وأنهم بدؤوا ينظرون إلينا بوصفها مغامرين أكفاء، فزادوا حدنا الائتماني بدرجة كبيرة، مرة ثم مرة ثانية ثم مرة ثالثة. وكانوا يريدون منحنا عملاً أكثر. فما الذي جعلهم يريدون منح قدر أكبر من الثقة؟ إنها النتائج!

للنتائج أهمية كبيرة

النتائج مهمة! إنها مهمة لمصداقيتك ومهمة لقدرتك على الحفاظ على ثقة الآخرين. وحسبما قال جاك ويلش، فإن الوصول إلى نتائج يشبه الحصول على «مذكرات أداء» فورية، ويمنحك قوة مؤثرة، ويصنفك بصفتك منتجًا ومنجزًا. ومن دون النتائج، لن تتمتع بهذا النوع من القوة المؤثرة.

وبالعودة مرة أخرى إلى مجاز الشجرة، نتذكر أن النتائج هي الثمار – المنتج النهائي الملموس للجذور والجذع والأغصان – أي الذي يمكن قياسه. فإذا كانت لديك العناصر الثلاثة الأخرى عدا النتائج تكون كمن لديه شجرة عقيم. وهذا لن يصنع مصداقية مهما كانت قوة العناصر الثلاثة الأخرى. وإنه لن يوحي بالثقة؛ لأن الشجرة لا تثمر ما يجب أن تثمره.

ولنعد إلى فكرة بناء مصداقية الشاهد الخبير في المحكمة. حيث قد يُنظر إلى الشاهد بوصفه شخصًا أمينًا لديه عدد من المؤهلات، وليس لديه أجندة خفية. لكن إن لم يكن لديه سجل شخصي جيد – سلسلة من النتائج الملموسة – ستكون مصداقيته موضع شك، وسينتقص من أهمية شهادته إلى حد بعيد.

والخلاصة، إنك من دون نتائج لن تتمتع بالمصداقية. وهذا يشبه المقولة الشائعة في ولاية تكساس «ضجة ولا طحن»، أو عبارة السباق في كاليفورنيا «قول بلا فعل»، فلا يثق بك الناس لأنك لا تنجز الأمور. ولا يوجد مجال للتحايل هنا، فإما تنتج أو لا تنتج. ربما لديك أعذار، بل ربما لديك أسباب وجيهة، لكن في النهاية، الأمر بكل بساطة وكل وضوح: إذا لم توجد نتائج، فلن توجد مصداقية ولا ثقة.

من ناحية أخرى، إذا كنت تحصل على نتائج لكنك تخالف عنصرًا أو اثنين من العناصر الثلاثة الأخرى - لنقل مثلاً: إنك تتعامل مع الأرقام بطريقة تنتهك الأمانة، أو تسبب «خسارة» للآخرين - فإن إنتاجك لن يكون قويًّا، ولن تكون ثمارك صالحة، إذ سيكون طعمها سيئًا ورائحتها سيئة، وحتى لو كانت تبدو سليمة من الخارج، فستكون معطوبة من الداخل، ولن تنشئ مصداقية وثقة دائمة. وببساطة لن تحصل على محصول جيد من الثمار الصالحة إذا انفصلت النتائج عن جذور الشخصية.

ويسبب هذا مشكلة كبرى للمؤسسات اليوم. فماذا تفعل مع شخص يصل إلى نتائج، لكنه يسلك سبلاً تخالف قيم الشركة؟ إن أسلوب شركة جنرال إليكتريك الذي يوضح التفاعل المستمر بين «الوصول إلى نتائج» و«الحفاظ على القيم»، يحدد أربعة احتمالات. فيقولون: إنه من السهل إلى حد بعيد أن تعرف ماذا تفعل مع الفئة الأولى من الناس، الذين يحرزون نتائج ويحافظون على القيم في الوقت ذاته، فهؤلاء ينبغي الإبقاء عليهم وتشجيعهم، كذلك من السهل إلى حد بعيد أيضًا أن تعرف كيف تتعامل مع الفئة الثانية، الذين لا يحرزون نتائج ولا يحافظون على القيم، فهؤلاء ينبغي الاستغناء عنهم.

لكن الفئتين الأخريين يصعب التعامل معهما. فهؤلاء الذين يحافظون على القيم لكنهم يحققون نتائج ضعيفة، يمكن دائمًا تدريبهم أو توجيههم أو نقلهم إلى وظيفة أخرى، فإن لم يتحسنوا، ربما تضطر إلى الاستغناء عنهم. أما أصعب

فئة في التعامل فهي التي تضم هؤلاء الذين يحققون نتائج باهرة، لكن درجة الحفاظ على القيم عندهم ضعيفة. فهم يصلون إلى الغاية التي ينشدها الجميع، لكنهم يسلكون سبلاً تنتهك قيم المؤسسة على نحو صارخ. وطبقًا لشركة جنرال إليكتريك، فإن الناس في هذه الفئة يحتاجون إلى تعلم كيفية العمل داخل إطار قيم الشركة – وإلا ستستغني عنهم على الرغم من نتائجهم. فإن استمرارهم على هذا الوضع ليس غير لائق وحسب، بل يضر بالمؤسسة، ويدمر المصداقية والثقة. فحسبما يقول جاك ويلش:

إن الوضوح فيما يتعلق بالقيم والسلوك لن يجدي ما لم يدعم. وحتى تكتسب القيم معنىً حقيقيًا، ينبغي أن تكافئ الشركات من يراعيها و«تعاقب» من يخالفها. وصدقوني سيجعل هذا المكسب أسهل. وأنا أقول ذلك لأننا في كل مرة نطلب فيها من أحد المديرين الأكفاء أن يترك الشركة لأنه لا يراعي القيم، ونعلن ذلك – يكون رد فعل المؤسسة جيدًا لدرجة مدهشة. وفي المسح السنوي الذي نجريه منذ عقد كامل، كان الموظفون يخبروننا بأننا في شركة تحافظ على قيمها باستمرار، وقد جعل ذلك الناس أكثر التزامًا بالحفاظ عليها أيضًا. وعندما تحسنت نتائج رضا موظفينا، تحسنت نتائجنا المالية.

ما من شك في أن النتائج ستغطي عددًا كبيرًا من النقائص، فإذا كنت منتجًا رفيع المستوى، على سبيل المثال، فالأرجح أن الإدارة ستكون متساهلة في التعامل مع تقارير النفقات التي لا تنجز في موعدها. ولقد رأينا جميعًا ما يماثل هذا في شركاتنا، حيث يوجد أحيانًا معيار مزدوج ما يدعو إلى السخرية، لكن على المدى الطويل، لن تعوض النتائج المرتفعة نقص الأمانة.

من ناحية أخرى، لن يعوض ارتفاع مستوى الأمانة غياب النتائج. وأقول مجددًا: إن العناصر الأربعة «جميعًا» جوهرية المصداقية الشخصية والمؤسسية التي هي أساس بناء الثقة.

ونحن نستعد لاستكشاف العنصر الرابع، قد ترغب في أن تسأل نفسك:

- أي نــوع مــن النتائج أحرزه حاليًا؟ هل تزيد هذه النتائج من مصداقيتي الشخصية أم تقلصها؟
- لــو أننــي كنــت سأعين شخصًا ما، فإلى أي مــدى يمكن أن يؤثر السجل الشخصي لهذا الشخص وأداؤه الحالي على قراري؟
- مــا مــدى جودة سجلي أنا الشخصي؟ ومــا احتمال أن يعتمد شخص ما عليه لتعييني؟
- إلى أي مــدى أتقــن تحديد النتائج المنشودة والعمل بفاعلية لتحقيق هذه النتائج؟ وهل يوحي أدائي بالثقة والائتمان؟

النتـائـج - المـاضي والحاضـر والمستقبـل

عملــت مــدة قصــيرة في وول ستريــت، وكنت من كبــار الموظفــين في إحدى الشــركات الحكوميــة، والواضــح بالنسبــة إلي أن هناك ثلاثة مؤشــرات أساسية يقيّم بها الناس النتائج: الأول هو الأداء السابق - سجلك الشخصي، سمعتك، ما أنجزته من أعمال، وما حققته من نتائج بالفعل. والثاني هو الأداء الحالي - كيف تعمل اليوم. والثالث هو الأداء المتوقع - كيف يرى الناس أداءك في المستقبل.

إنــك ترى هذه الأبعاد الثلاثــة واضحة للعيان حين تحدد هيئات خارجية قيمة لشركــة ما. فهي تنظر إلى المكاسب الماضية (الأداء السابق) وربما تضاعف ذلك، وتصــل إلى قيمة مــا. أو تنظر إلى نتائج وبيانات الواقــع الحالي (الأداء الحالي). وربما تضاعف ذلك، وتصل إلى قيمة ما. أو (كما هي الحال تمامًا في وول ستريت) تأخــذ هذه الهيئات النتائــج المتوقعة المرتقبة (الأداء في المستقبل) ثم تخصم منها للوصول إلى القيم الحالية. وأبعاد النتائج الثلاثة - الماضي والحاضر والمستقبل - جميعها مهمة في تقدير قيمة أي شركة.

هــذه الأبعاد الثلاثة لها دور مع كل منا بوصفنــا أفرادًا. ولا تأتي مصداقيتنا مــن نتائجنا السابقة ونتائجنا الحالية وحسب، وإنما أيضًا من درجة ثقة الآخرين بقدرتنا على تحقيق نتائج في المستقبل.

في مـدة ما، كنـت أعمل مع شخص أمـين، وطيب القصد، وموهـوب للغاية، لكنـه طـوال حياته كان، على ما يبدو، لا يستطيع إنجـاز أي شيء. كنا عضوين في فريـق يعمل بنظام التدوير ليتواصل العمل. وعندما تأتي فرصة كبيرة، ويكون دور هـذا الشخص في الحصول عليها، كنت أتـردد – في الواقع كان كل من في الفريق يـتردد – في إعطائه الفرصة؛ لأنه لم يكن يحقق أي نتائج. وعندما أسقطنا سجله الشخصـي السابـق على أدائه المتوقع في المستقبل، لم نشعـر بأننا يمكن أن نثق به للانضمـام إلى الفريق، وبمرور الوقت، وعلـى الرغم من مواهبه، كان تخلفه عما حوله يزداد، فترك الشركة.

مـن ناحية أخـرى، عندما تجد شخصًـا أو شركة تبنـي سمعتها على تحقيق النتائج بصفة مستمرة، فالقصة تكون مختلفة تمامًا. فكر فحسب في مجال تسليم الطـرود بين السريع الفـوري قبل سنوات طويلة مضت، حـين كان استحقاق الثقة جيدًا، لكن ليس مئة بالمئة، فقد جاءت شركة فيدكس بشعار «عندما يجب الوصول إلى مـكان ما بين عشية وضحاهـا بصورة مؤكدة وكاملـة!» لم يكن لديهم الشعار وحسـب، وإنما كانت هناك خدمـة تدعمه. وقد عملوا، وحققـوا نتائج باستمرار. فكمـا قال مؤسس الشركـة فردريك سميث: «كنـا نعتقد أننا نبيع نقـل البضائع، لكننـا في الواقـع نبيع راحة البال». وكانت نتيجة أدائهـم أنهم اكتسبوا المصداقية والثقة... والمـال. واليوم، يتوقع الناس أن تسلّم فيدكس الطرود في الوقت المحدد؛ لأنهم «سلّموها» من قبل في الوقت المحدد – هذا يؤكد مجددًا أهمية الوقت.

إن شـركات عدة، مثـل شركة هارتفـورد، تستخدم سجلهـا الشخصي لبناء الثقة وجـذب أعمال جديدة. وحتى العبارات الإعلانية مثل «في خدمتك لأكثر من 50 عامًـا» أو«أسست عام 1925» تُصمّم للتعريـف بالسجل الشخصي الذي يوحي بالثقـة. مع ذلك، فإن أحد التطورات المثيرة في هذا الاقتصاد العالمي الجديد، هو في الواقـع أن مشروعًـا تجاريًّا جديدًا نسبيًّا مثل جيت بلو يمكـن أن يصنع سجلاً شخصيًّـا بسرعة. فمع بداية جيت بلو عـام 2000، كانت واحدة من بضع شركات

طيران قلائل في الولايات المتحدة تجني أرباحًا خلال انخفاض النشاط التجاري الحاد أعقاب 9/11، وقد اشتهرت بمستوى خدمتها لعملائها. وبالمثل، اشتهرت شركة جوجل، التي أسست عام 1999، بأنها ثالث أقوى العلامات التجارية في الولايات المتحدة حسبما ورد في «وول ستريت جورنال» في «مسح معامل المكانة المرموقة عام 2006. وتؤكد هذه الأمثلة وغيرها حقيقة أنك، عن طريق النتائج، يمكنك أن تبني الثقة بأسرع مما تتصور.

أما تجربة إحدى الشركات المنافسة لجيت بلو، وهي شركة الخطوط الجوية كونتيننتال، فتؤكد جانبًا آخر هو أنك عن طريق النتائج يمكن أيضًا «استعادة» الثقة بأسرع مما تتصور. فبعد إعلان إفلاسها عام 1991، حسنت أداءها بصورة ملحوظة، واستمرت في اكتساب الشهرة بوصفها أفضل أداء في إقلاع طائراتها في الموعد المحدد، وأسوأ أداء في التعامل مع أمتعة الركاب. كذلك نالت الشركة عددًا من جوائز جيه. دي. باور لخدمة العملاء أكثر من أي شركة طيران أخرى. وعام 2005، أُختيرت كونتيننتال بوصفها أكثر خطوط جوية مثيرة للإعجاب في قائمة مجلة «فورتشن».

والخلاصة، سواء أكنت تتعامل مع استعادة الثقة أو بنائها في المقام الأول، فإن النتائج ستقلب الأوضاع.

يظهر تأثير النتائج على الثقة في كل جوانب الحياة. فقد كان لي صديق ذهب في رحلة بضعة أيام، وقرر أن يترك بيته في رعاية ابنته المراهقة وصديقتها، وقال: إنه شعر باطمئنان تام عندما فعل ذلك، لكنه أفضى إليّ بأنه لم يكن حتى ليفكر في أن يسند هذا إلى ابنه حين كان في سن المراهقة، لماذا؟ على الرغم من أن ابنته وابنه كليهما طفلان صالحان. ذلك لأن البنت لديها سجل شخصي من النضج والمسؤولية، أما الولد فلا. وكانت درجة الثقة التي يوليها هذا الرجل لكل طفل منهما – ومن ثم درجة الثقة التي يرغب في منحها – إسقاط أداء سابق على نتائج مستقبلية.

«ما» و«كيف»

فيما يتعلق بالنتائج، تحتاج دائمًا إلى أن تثير سؤالين مهمين: «ما» النتائج التي أحققها؟ و«كيف» أحقق تلك النتائج؟ لكن معظم الناس يكتفون بالسؤال الأول: «ما..»، وليس لديهم أدنى فكرة عن أن الإجابة على سؤال «كيف» قد تخدعهم.

على سبيل المثال، لنفرض أنك تعد فريقك لتحطيم الأرقام القياسية، لكنك في أثناء العملية تعقد مسابقة ربح وخسارة تنافسية بين أعضاء الفريق، وتدفعهم حتى يستنفدوا طاقاتهم، وينسب إليك فضل أداء فريقك. فماذا سيكون موقف أعضاء ذلك الفريق في المرة القادمة التي ستتحداهم فيها أن يحطموا رقمًا قياسيًّا؟ هل سيكون الحصول على نتائج أسهل – أم أصعب – بالنسبة إليك؟

من ناحية أخرى، لنفرض أنك تحطم الأرقام القياسية، لكنك تفعل ذلك بترسيخ روح الجماعة والتعاون في الفريق. وتساعد أعضاء الفريق على العمل معًا حتى ينجح الجميع، ولا يستنفد أي منه طاقته، ويتقاسمون الفضل بحرية. فماذا سيكون موقفهم تجاه التحدي القادم؟ وماذا لو استطعت أن تحصل على النتائج الرائعة نفسها – وفي هذه الحالة فقط، ستكون المسألة أسرع وأسهل بنسبة 30%؟

لهذا ينبغي أن تسأل: «كيف» أحصل على النتائج؟ إذ يمكن «للكيفية» أن تولّد عددًا هائلاً من العوائق أمام النتائج المستقبلية – أو أن تسهل الأمور. والأسهل إلى حد بعيد هو أن تحقق نتائج في المرة المقبلة إذا كان الناس يثقون بك... على أساس علمهم أنك ستقدرهم، وأنك تسعى لتحقيق منفعة مشتركة، ولن تلقي باللائمة على أحد. وسيرغبون في مشاركتك، وفي إعطائك معلومات، وفي مساعدتك؛ لأنك أصبحت صادقًا معهم. ويثقون في أنك ستصل إلى النتائج بطريقة تنفعهم، وأن الجميع سيشاركون في ذلك. وهذا هو سبب الأهمية الشديدة لقدرات الثقة التي أشرت إليها في الفصل السابق. وهذا هو السبب في أنني أعرّف القيادة بأنها «الحصول على نتائج بطريقة توحي بالثقة». وأنا مقتنع بأنه فيما يتعلق بالنتائج،

فإن «كيف» لها أهمية «ما» نفسها تمامًا. وترى ذلك واضحًا على المستويات كافة – على المستوى الفردي ومستوى العلاقات ومستوى الفريق، والمستوى المؤسسي والمستوى المجتمعي.

وفي هذا الاقتصاد الذي تتلاحق تغيراته، رأيت عددًا كبيرًا من الشركات التي كان عليها تغيير نموذجها التجاري، تخفّض هيكل نفقاتها وتسرح العاملين تسريحًا مؤقتًا؛ لكي تحصل على نتائج قوية. وقد كلفت المسألة بعض الشركات ضريبة باهظة – ليس فقط فيما يتعلق بهؤلاء الذين سرحتهم، وإنما أيضًا بمن بقوا ورأوا ما حدث لهؤلاء الذين تركوا العمل.

رأيت كذلك بعض الشركات البارزة التي قامت ببناء الثقة في أثناء عملية التغيير هذه. فعلى سبيل المثال، قدمت نصائح لشركة كانت مضطرة إلى الدخول في عملية تغيير جذري مؤلمة لتظل مواكبة وصالحة للبقاء على الساحة. وبعدما قاموا بجملة تغييرات لخفض النفقات، وصلوا إلى حد أنهم لكي يستعيدوا قدرتهم على تحقيق أرباح كان لا بد لهم من أن يخفضوا حجم الشركة إلى حد بعيد. وفي تلك المدة كانوا يتسمون بالصراحة والشفافية والأمانة مع الناس. وعن طريق تقديم عروض كريمة للتسريح والمساعدة في تحديد المكان الملائم، أظهروا اهتمامهم بمن كانوا سيغادرون الشركة ما زاد بالفعل من قدر الائتمان والثقة بهم وأيضًا بمن بقوا في الشركة. وقد عرف كل واحد منهم أنهم يواجهون الحقيقة، لكنهم يفعلون ذلك بطريقة تعتمد على المبادئ وتظهر الرعاية والاهتمام للجميع.

تذكر أن «النتائج» لا يمكن دائمًا تقديرها بالمال. وإن تجاهل ضريبة الثقة أو عائدها في أي تحليل، هو في الواقع، تحريف للنتائج. وقد لا نحصل على أكبر عائد في الصفقة الحالية، ولكن في المصداقية والثقة اللتين تأتيان من الصفقة التي تمهد الطريق لنتائج أكبر في المستقبل.

تعريف «النتائج»

تعلمت في وول ستريت أن «النتائج» هي خلاصة الأمر، وأن الصلة بين النتائج والمصداقية صلة دقيقة إلى حد قاسٍ؛ إذ يمكن أن تصل الشركة إلى نتائج جيدة باستمرار، لكنها إن فقدت جزءًا منها – حتى إن كان جزءًا صغيرًا – يمكن أن يجعل هذا النتائج السابقة كأن لم تكن، بل يصبح الوضع أسوأ، إذ يُنظر إلى الشركة الآن بوصفها لا يمكن التنبؤ بوضعها.

مع ذلك، تعلمت خارج وول ستريت أن الحكمة تقتضي أن ننظر إلى «النتائج» أحيانًا بطرق مختلفة. وكما يشير روبرت إس. كابلان وديفيد بي نورتون في كتابهما «بطاقة التسجيل المتوازنة»: هناك عدد كبير من القياسات والمعايير التي تستخدم بوصفها مؤشرات لقوة النتائج المالية.

وأحد الأمور الجوهرية التي يجب أن نضعها في الحسبان هي ضريبة الثقة أو عائدها الذي ناقشناه آنفًا. وما من طريقة للحصول على صورة دقيقة لنتائج أي شيء تفعله إلا بأن تأخذ في الحسبان المضروب فيه والمقسوم عليه.

أما الشيء الآخر الذي يجب أن تنتبه إليه فهو تعريفك للنتائج: فمن الممكن أن تكون فعلت كل شيء بطريقة صائبة – ويمكن أن تتسم بالأمانة ولديك قصد طيب، وتتمتع بقدرات، ويمكنك أن تفعل كل شيء بأسلوب يعتمد على المبادئ لتحقيق نتيجة جيدة – لكن قد يفشل مشروعك التجاري على الرغم من كل ذلك، وقد يتركك شريك حياتك فجأة، ويختار أطفالك اختيارات سيئة، أو قد تتعرض لتسونامي أو لإعصار كاترينا يكتسح منزلك وكل ما عملت من أجله؛ فهناك أمور ليس لك سيطرة عليها، وهناك أوقات ينبغي عليك فيها أن تعرّف «النتائج» بطريقة مختلفة عما تصورتها:

نعم، يمر مشروعي التجاري بوقت عصيب، لكن ما الذي اكتشفته؟ أي مواطن قوة اكتسبتها؟ أي قدرة إضافية سأمتلكها لتطبيقها على الجهود المقبلة؟

نعـم، فشـل زواجي. لكن مـا النتيجة؟ ما الـذي تعلمته؟ هـل بذلت قصارى جهدي؟ هل خرجت من هذه المحنة بنزاهتي سليمة لم تمس؟ هل أصبحت شخصًا أفضل وأقوى بسبب هذه المحنة؟ هل أنا نموذج سلوك أريد أن يراه أطفالي؟

نعـم، لقـد دمرت هـذه الكارثة بيتي وعملـي. لكن ما الفرص الجديدة التي اكتسبتهـا نتيجة لذلك؟ هل ثمة طريقة أفضل يمكنني بها الآن استخدام مهاراتي وقدراتـي لأحدث فرقًا؟ ما مواطن القوة التـي أمتلكها، والتي ستمكنني من العمل مع الآخرين لإعادة البناء؟

حتى حين تبدو النتائج القابلة للملاحظة سلبية، يكون لا يزال بوسعك إحراز تقدم في زيـادة الثقة بالنفس وثقة الآخريـن بك عن طريق معرفة نفسك وتعريفها وتقييمها بناء على النتائج التي ليست إيجابية وحسب، وإنما هي الأهم على المدى الطويل.

كانـت لـديّ فرصة لتدريب فريـق الناشئـين في لعبة «فلاج فوتبـول»(*) مدة تسع سنوات، ورأيـت ما يحدث من تأثير على الأطفال الصغار الذين يرى آباؤهم ومدربوهـم أن الفوز هو النتيجة المشروعة الوحيدة المنشودة. وفي رأيي، ثمة نتائج أخـرى كانـت – ولاسيمـا في هذه السن – أكـثر أهمية من ذلـك. لذلك عملت مع الفرق التي كنت أدربها على تحقيق قائمة تضم ستة أهداف:

1 - أن تجتهد في اللعب.

2 - أن نتسلى ونمرح.

3 - أن نكون رياضيين على خلق.

4 - أن نحسن اللعب مع الفريق.

5 - أن نتعلم شيئًا ما.

6 - أن نلعب للفوز.

(*) أحد أشكال كرة القدم الأمريكية. ويمكن ترجمة اسمها بكرة العلم أو الراية، إذ يأخذ لاعبو فريق الدفاع العلم من اللاعب الذي يصوب نحو الهدف بدلاً من الإمساك بحامل الكرة وإيقافه في كرة القدم العادية، وبمجرد أخذ العلم من الخصم تنتقل الكرة للفريق الآخر، حتى يؤخذ منه مرة أخرى (المترجمة).

ستلاحظ أن «اللعب للفوز» هو آخر الأهداف في القائمة، وهناك عدد كبير من النتائج الجيدة، وعدد كبير من الأشياء التي يحتفل بها، حتى إن فاز الفريق الآخر بالمباراة. وتلك النتائج يجب أن يُحتفل بها، وتلك أمور ستفيد هؤلاء الأطفال طوال حياتهم.

وعلى الجانب الآخر، ترى زيجات أو أسرًا تظهر كأنها نالت كل شيء – لكن ذلك غير صحيح. ولديك أعمال أو مشروعات تجارية تبدو مربحة ومزدهرة – لكنها ليست كذلك. ولديك طلاب يحصلون جميعًا على تقدير ممتاز، لكنهم لم يتلقوا تعليمًا حقيقيًّا. فينبغي أن نحرص على ألا نأخذ الأمور بظواهرها عند تعريف النتائج أو تقييمها، في حياتنا وحياة الآخرين على السواء. وعندما نؤدي دور التقييم، فإننا نحتاج أيضًا إلى إعمال الحكمة في إسقاط أداء الماضي على نتائج المستقبل. فكما تقول النشرة التمهيدية للاستثمار القياسي: «أداء الماضي لا يضمن نجاح المستقبل».

كما ورد في وول ستريت جورنال، ذات يوم، اضطر ديفيد سوكول، المدير التنفيذي لشركة ميد أمريكان إنيرجي (وهي شركة تابعة تملكها بالكامل شركة بيركشاير هاثاواي) لمواجهة وارين بوفيت، المدير التنفيذي لشركة بيركشاير هاثاواي، بخبر مزعج للغاية: يجب تخفيض قيمة مرافق أيوا نحو 360 مليون دولار؛ لأن مشروع إنتاج الزنك تدهور، وكان سوكول قد أعد نفسه للفصل من العمل، لكنه لم يكن مستعدًّا على الإطلاق لرد وارين بوفيت الذي قال: «ديفيد، إننا جميعًا نرتكب أخطاء، فإن لم تستطع أن ترتكب أخطاء، فإنك لا تستطيع أن تتخذ قرارات أكبر كثيرًا من ذلك». واستغرق الاجتماع برمته عشر دقائق.

إن في أعمالنا وعلاقاتنا وأسرنا وحياتنا الشخصية حكمة في إدراك قدرة الناس على التعلم من أخطائهم وعلى التغير. كما وإن هناك حكمة في إيجاد ثقافة تجعل هذا يحدث بأمان. فثقافة التعلم الشفافة والنامية ستؤدي بصفة عامة إلى المصداقية والثقة، حتى حين تكون النتائج المباشرة ليست هي النتائج المثلى.

والنتيجة المنشودة الأهم هي النمو، ولا يحدث النمو من دون مخاطرة، وإن اتخاذ القـرارات، وإعطاء الفرصـ دائمًا على أساس أداء سابـق ملاحظ هو تقييد حاد لقدرتنا على تحقيق نتائج عظيمة في المستقبل.

وأخـيرًا، لا بـد أن نعي ونقدر قيمة القيام بدور داعـم في تحقيق النتائج التي قـد تعزى إلى الآخرين في الأساس. فالحقيقة هـي أن النتائج لا تأتي حصريًّا من عمـل فرد واحـد أو مؤسسة واحدة، بـل تمثل جهود عدد من الناسـ. ويمكنك أن تـرى ذلك في مجـال العلم، حيث يظهر بوضوح أن معظـم «الاكتشافات» الجديدة هـي نتاج عمل، بل أحيانًا أخطاء الأجيال السابقة. وترى ذلك معترفًا به في مجال بعضـ الألعـاب الرياضية مثل كرة السلة، حيث لا يقيسـ خبراء الإحصاء النقاط فقط، وإنما أيضًـا تعاون اللاعبين، وفي البيسبول يحسبون الخسائر كما يحسبون نقـاط الفوز. كذلك فإن فهم وتقديـر أهمية الدور الداعم في الحصول على نتائج يساعدنا جميعًا على تقييم إسهاماتنا، وإسهامات الآخرين أيضًا بتقدير أكبر.

إبلاغ النتـائج

عندمـا كنت في سـن المراهقة التحقت بالعمل في شركـة كان لديها مجموعة مـن الشروط التي ينبغي توافرها قبل أن أتأهل للترقية: الانتباه في العمل والرغبة في الإتقان، وقد اجتهدت في العمل حتى أستعد مقدمًا، واستوفيت الشروط في أول يـوم لي هناك. وكما اتضـح لاحقًّا، كان يومي الأول هو أيضًـا اليوم الأول للرئيس الجديـد. وفي غمـار كل ما كان يحدث (ولم أكن على علم بـه) لم يصل إلى علمه أنني قد اجتزت الشروط.

وخـلال الأشهـر الثمانية المقبلـة، كان الجميع يحصلون على ترقيـات إلا أنا مهما اجتهدت في العمل، فتعجبت لذلك لكنني لم أقل شيئًا، فقط حاولت أن أجتهد أكـثر في العمل. وأخيرًا، قال لي هذا الرئيس: «ستيفن، أنا لا أفهم ما يحدث! إنك عامـل ممتاز، وتؤدي كل شيء بطريقة صائبة، وأنا لا أفهم لماذا لم تجتز الشروط المطلوبة، حتى يمكننا أن نضعك في موقع لإدارة الآخرين؟».

صدمت، فقلت متعجبًا: «لكنني اجتزتها في أول يوم لي هنا!» ساءنا نحن الاثنين إدراك كل ما كان يمكن أن يحدث لو أنه علم بذلك. لقد قدمت النتائج، لكن حقيقة أنها لم تعرف بصورة ملائمة أثر على معرفته بي وعلى إدراكه لمصداقيتي، ومن ثم على مستوى الثقة التي كان يريد منحها إياي. مع ذلك بمجرد أن عُرفت تلك النتائج - ولاسيما عندما أضيفت إليها النتائج التي أحرزتها في الفرص المحدودة في الشهور القليلة الماضية - تغيرت النظرة تمامًا. فقد امتدت الثقة إلى حد بعيد، وكنت قادرًا على المشاركة بصورة أقوى.

عند بناء المصداقية لدى الآخرين، ليس إحراز النتائج وحده هو المهم، وإنما أيضًا وعي الناس بالنتائج. فالمهم إذن هو أن تستطيع توصيل النتائج إلى الآخرين على نحو صحيح.

كيف تحسّن نتائجك

إن المفتاح الحقيقي للنجاح، كما علمني أبي حين كنت في السابعة من عمري، يكون في تحمل مسؤولية النتائج - وليس الأنشطة التي تقوم بها. فقد قال لي: إنني مسؤول عن الحفاظ على الفناء «أخضر» و«نظيفًا»، ولم يقل لي: إن عليّ ري النجيل مرتين أسبوعيًّا، ولا جزها أيام السبت، ولا جمع القمامة ووضعها في الصندوق المخصص. في الواقع، قال لي إن بوسعي أن أجعل الفناء «أخضر» و«نظيفًا» بأي طريقة شئت. والفكرة هنا هي أنني عندما تحملت المسؤولية أمامه، كان عليّ أن أكون مسؤولاً عن النتائج.

وقد ثبت أن ذلك الدرس كان بداية عملية تعلم كبرى في حياتي، فإنه أمر جوهري أن تتحمل المسؤولية عن النتائج، وليس عن القيام بالعمل وحسب. وهذا الأسلوب يطلق العنان للإبداع، فهو يساعدك على فهم أنك إن لم تستطع إحراز نتائج بطريقة ما، فجرب طريقة أخرى - ولا تجلس وحسب لتحتج: «حسنًا، لقد نفذت ما قلته لي!» وقد ساعدني ذلك على إطلاق العنان للابتكار في العمل مع زملاء العمل ومع الأطفال على حد سواء.

والآن فكر في العكس:

النتائج	الأعمال
أتممت عملية البيع	اتصلت بالعميل
أخذت الموافقة	قمت بالبحث وكتابة التقرير
تعلمت كيف أقوم بعرض مؤثر	أخذت الدروس
فقدت 13 رطلاً من وزني	واصلت حميتي
«إما أديت أو لم تؤدِ، ليس هناك ما يسمى محاولة». – ماستر يودا	حاولت

إن التركيز على النتائج أسلوب تفكير، وهو يختلف عن أسلوب التركيز على الأعمال المؤداة. فقد أحضر كوزو أوهسون، الذي يعمل في شركة سوني، ذات يوم لفريقه الهندسي قطعة خشب صغيرة، وقال لهم: إنه يريد «ستريو» شخصيًّا مصممًا بهذا الحجم، وكانت النتيجة ظهور جهاز «الووكمان». وفي كتابه «**ازدهار في الفوضى**»، يحكي طوم بيترز أن لي أياكوكا، رئيس مجلس إدارة شركة كرايسلر ومديرها التنفيذي، أراد إضافة سقف متحرك لخط إنتاج سيارات كرايسلر، فيقول:

عقب إجراءات التشغيل المعتادة طلب [إياكوكا] من كبير المهندسين عنده تصنيع نموذج. فرد عليه المهندس بما يتفق مع المقاييس الصناعية، قائلاً: «بالتأكيد، يمكننا تجميع نموذج أوّلي في تسعة أشهر». وقد ذكر عدد ممن شهدوا الواقعة رد إياكوكا الغاضب: «إنك لا تفهم ما أقول، هات سيارة وانشر ذلك السقف اللعين!».

لقد صنع إياكوكا نموذجه الأوّلي في الحال، وأسفر عن نجاح هائل. من الواضح أن التركيز في حالة عمل كل من ديسكمان وسقف سيارة كرايسلر المتحرك، «لم» يكن على العمل وإنما على النتائج.

إضافة إلى فائدة التمييز بين النتائج والعمل، ثمة بعد إيجابي آخر لتحمل المسؤولية عن النتائج. فكما أكدت مرارًا وتكرارًا في هذا الفصل، يبني إحراز النتائج المصداقية والثقة. لكن مجرد «تولي المسؤولية عن النتائج» سيبني أيضًا المصداقية والثقة – وفي بعض الأحيان، حتى عندما تكون النتائج غير جيدة... وأحيانًا حتى عندما لا يكون الخطأ خطأك.

ربما تتذكر ما حدث عام 1982 عندما لاقى سبعة أفراد في الولايات المتحدة مصرعهم بسبب تناولهم عقار التيلينول(*) الملوث بالسيانيد(**) فانتشر الذعر في البلاد. فقد تنبأ بعضهم بأن شركة جونسون آند جونسون لن تتمكن من بيع أي منتج آخر بهذا الاسم، لكن الشركة تحملت مسؤولية الموقف، فقد قامت على الفور بتحذير المستهلكين ليوقفوا استخدام التيلينول حتى يتم تحديد مدى العبث بالعقار، وقاموا بسحب نحو 31 مليون زجاجة تيلينول من الأسواق، كانت تباع بالتجزئة بأكثر من 100 مليون دولار. وعرضوا تبديل جميع كبسولات التيلينول التي تم بيعها بأقراص التيلينول، فكلفهم ذلك 100 مليون دولار أخرى، واتفقوا مع ضباط المباحث والشرطة على جميع المستويات للتعاون في البحث عن الشخص الذي أضاف السيانيد إلى العقار، وللمساعدة على منع تزايد العبث بالعقار. وقد رصدوا مكافأة قدرها 100 ألف دولار لمن يدلي بمعلومات عن مرتكب الجريمة. وعندما أعادوا طرح المنتج في الأسواق، كان داخل عبوة ثلاثية الطبقات مانعة للتسرب ومحكمة الإغلاق(***) (ما يمنع العبث بمحتوياتها قبل الشراء). ونتيجة لما فعلوه تحول ما كان سيصبح كارثة إلى مصداقية وثقة من الناس.

والمثير في الأمر أن أساس اتخاذ القرار كان «مبدأ» كتبه في منتصف الأربعينيات روبرت وود جونسون، رئيس الشركة مدة خمسين عامًا. وكانت قيمهم واضحة، وهي قيم «منفعة مشتركة» على نحو واضح. وكما ذكر أحد المراقبين:

(*) نوع من العقاقير المسكنة للألم (المترجمة).

(**) نوع من السموم (المترجمة).

(***) نوع من العبوات التي يمكن التأكد عند فتحها من أن أحدًا لم يفتحها قبل بيعها بسبب خاصية معينة في غطائها (مثل برطمانات المربى التي تصدر صوتًا عند فتحها أول مرة) (المترجمة).

حدد جونسون مسؤوليات شركته تجاه «المستهلكين والعاملين بالمهن الطبية الذين يستخدمون منتجاتها والموظفين، أي المجتمعات التي يعيش فيها الناس ويعملون، والمساهمين». وكان جونسون يرى أنه إذا التزمت شركته بهذه المسؤوليات، فإن مشروعه سيزدهر على المدى الطويل، وكان يشعر بأن مبدأه ليس مبدأ أخلاقيًّا وحسب وإنما مربحًا أيضًا.

وهذا ما أثبتته الأيام، فعن طريق التركيز على المنفعة المشتركة، وقبول تحمل مسؤولية النتائج، حتى النتائج السيئة، وحتى عندما لا يكون الخطأ خطأ شركة جونسون آند جونسون – كانت الشركة قادرة على استعادة المصداقية والثقة.

إن لتحمل مسؤولية النتائج على الحياة الشخصية والعائلية تأثيرًا مذهلاً، فبدلاً من إلقاء اللوم والاتهام سيقول شريك الحياة: «آسف لدوري في هذا، ماذا أفعل لأصلح الأمر؟» أو سيقول أحد الوالدين: «ربما لم أُعبّر بوضوح في هذا الأمر، دعني أحاول شرحه بصورة أفضل». أو سيقبل أخ أو أخت من الذين هجروا الأسرة تحمل مسؤولية انقطاع العلاقات الودودة، ويأخذ مبادرة رأب الصدع. وعندما تقول: «إنني أتحمل مسؤولية دوري في هذا، مهما كانت..». وكذلك «أقبل مسؤولية المساعدة في إيجاد حل»، فإنك تبني المصداقية والثقة... وتحرز نتائج أفضل على جميع الأصعدة.

✍ لا فائدة من أن تقول: «إننا نفعل ما بوسعنا» فإن عليك أن تنجح فيما لا بد أن تنجح فيه.

وينستون تشرشل

2 - توقع الفوز

حسب ما ورد في إحدى الأساطير اليونانية، قام بيجماليون، ملك قبرص، بنحت تمثال من العاج للمرأة المثالية، وسماها جالاتيا، كان تمثال المرأة جميلاً جدًّا لدرجة أن بيجماليون وقع في غرامها، وبسبب حبه ورغبته الشديدة في أن تصبح امرأة حقيقية، وهبتها الإلهة فينوس الحياة بالفعل، وعاشا معًا في سعادة.

تستخدم هذه الأسطورة القديمة بوصفها صورة مجازية توضح قوة التوقع. وفي حين أن هذه الظاهرة يشار إليها عادة باسم «تأثير بيجماليون»، فإنها تسمى أيضًا «تأثير جالاتيا» و«تأثير روزنتال» ونبوءة تحقيق الذات، والتوقع الذاتي الإيجابي والثقة والتفاؤل، أو الإيمان الخالص. وفي العصور الحديثة، اكتسبت هذه الأسطورة شعبية بعد تحويلها إلى مسرحية غنائية بعنوان «سيدتي الجميلة» وهي قصة حديثة لبيجماليون تصبح فيها توقعات أستاذ اللهجات عاملًا محفزًا يسبب تحول فتاة لندنية فقيرة تبيع الزهور إلى سيدة مجتمع.

والمبدأ ببساطة هو: إننا نميل إلى الحصول على ما نتوقعه – سواء من أنفسنا أو من الآخرين. وعندما نتوقع أكثر، نميل إلى الحصول على المزيد، وحين نتوقع الأقل، نميل إلى الحصول على الأقل.

برزت هذه الظاهرة بوضوح في دراسة أجراها الدكتور روبرت روزنتال عام 1968، على معلمين قيل لهم: إن الطلاب في المجموعة الضابطة كانوا أعلى نتائج، بناء على اختبار ذكاء، على الرغم من أنهم تم اختيارهم عشوائيًّا. وعندما تم اختبار الطلاب بعد شهور عدة، كان أداء طلاب المجموعة الضابطة أفضل إلى حد بعيد من أقرانهم، فقد تُرجمت توقعات المعلم المرتفعة للطلاب إلى زيادة في تعلم الطالب.

وفي حياتنا الخاصة، حين يكون أسلوب تفكيرنا هو توقع الفوز، فإن ذلك يزيد احتمالات فوزنا ما يساعدنا على إحراز نتائج أفضل. والنتائج الأفضل تساعدنا

علـى زيـادة مصداقيتنا وثقتنا بالذات، ما يؤدي إلى توقـع ذاتي أشد إيجابية، ثم المزيد من الفوز - وتستمر الدائرة تصاعديًّا، لتصبح نبوءة تحقيق الذات.

كمـا لاحظـت روزابيث موس كانـتر، الكاتبـة والأستاذة بكلية التجـارة، فإن «الثقـة تتألف من توقعات إيجابية لنتائـج مرغوبة... والفوز يولّد فوزًا؛ لأنه يسبب الثقـة علـى أربعة مستويات». وهي تقـول: إن أول مستوى هو«الثقـة بالذات: مناخ عاطفي من التوقعات المرتفعة». والمستوى الثاني هو«ثقة كل فرد بالآخر».

ومن ثم، إن أردت أن تزداد نتائجك فتوقع الفوز - ليس لنفسك وحسب، ولكن لفريقـك أيضًا، وليس بأي ثمن وإنما بشرف وكرامة، وليس على حساب الآخرين، بـل بالتزامن معهـم. إن توقع الفوز - وتوقع فوز الآخريـن - هو وسيلة أساسية في المساعدة على تحقيق ذلك الفوز.

3 - أَنْهِ الأمورَ بقوة

في أحـد الأعوام قـرر ابني ستيفـن، وكان لاعب كرة قدم بـارزًا وقائد فريق مدرسته الثانوية، أنه يريد أن يتحول إلى لعبه كرة السلة. فانضم إلى أحد الفرق، لكنه أصيب بخيبة الأمل؛ لأن مستواه لم يتعدّ المتوسط، فقضى معظم السنة جالسًا على مقعد الاحتياط، وقبل شهر من انتهاء الموسم الرياضي، أصيب في كتفه، وقال الطبيـب: إنه لن يستطيع اللعب ثانية في ذلـك العام. فكان أول رد فعل له هو ترك الفريق، كان مصابًا ولن يلعب، ومن ثم، في رأيه، ليس هنـاك سبب للبقـاء.

لكن أنا وجيري كان لنا رأي آخر. فبالنسبة إلينا كانت مسألة مبدأ، فقد كان ستيفـن عضـوًا في فريق، ولا يزال الفريق يلعب، ومسألـة أنه سيلعب أو لن يلعب لا صلة لها بالموضوع، فقد كان الفريق في حاجة إلى دعمه.

في البداية، تذمر ستيفن، وقال: إن ذلك سيكون مضيعة للوقت، بل ضغط على «الـزر» الأبوي الأخير: «لكنني يا أبي، يمكن أن أذاكر دروسي!» مع ذلك، تشجع في النهاية، وبقـي في الفريق حتى انتهى الموسم. وقد ساعدهم في التمرينات، وساند الفريق، فأثنى عليه مدربوه وزملاؤه.

وعند تخرجه في المدرسة الثانوية، ألقى كلمة قدم فيها الشكر لمدربيه، وقال: إنه بسبب الرياضة تعلم درسين عظيمين في الحياة: الأول هو الاجتهاد في العمل والثاني هو أن تنهي الأمور بقوة. ولقد رأينا النتائج الإيجابية لهذين الدرسين تظهر بوضوح في كل شيء فعله منذ ذلك الحين.

النتائج هي في الأساس إنهاء العمل. وربما تكون قد سمعت القول المأثور القديم: «كثير من يبدؤون، قليل من ينهون ما بدأوه». ويبدو أننا، على نحو متزايد، نعيش في مجتمع من الضحايا الذين لا يكملون ما بدؤوه. فهناك عدد لا يستهان به من الناس يتركون وظائفهم، وآباء يتخلون عن أطفالهم (سواء بهجرهم أو بعدم الإنفاق عليهم) وأزواج ينفصلون، وأطفال في سن المراهقة لم ينهوا المرحلة الثانوية، وكل هذا يشير، على الأقل في بعض المواقف، إلى أنه عندما تتعسر المهمة يتخلى الناس عنها بكل بساطة. وبالطبع هناك ظروف يكون اتخاذ بعض هذه القرارات فيها هو أفضل ما يمكن عمله. ولكن في كثير من المواقف، وبلا سبب وجيه، يفقد الناس الدافعية والمقدرة على إنهاء الأمر بقوة.

والواضح أن إنهاء الأمور بقوة هو العلاج الناجع لثقافة التخلي. لكن هل عمرك فكرت فيها في إطار تأثيرها الذي قد يكون أكبر على المصداقية والثقة؟

إن شعاري هو «أَنْهِ ما تعمله ما استطعت، وأنهِه بقوة». وقد ذكر لي أحد زملائي، الذي كان يتدرب للماراثون نصيحة رائعة تلقاها من عدّاء مصنف عالميًّا: «عندما تصطدم بالجدار، وتشعر وكأنك لا تستطيع الاستمرار، فارفع رأسك واستعد سرعتك بدلاً من أن تركز على تعبك، فتعدل موقفك طلبًا للسلامة. للوهلة الأولى، قد تبدو هذه النصيحة غير بدهية. لكن بعد التفكير نجد أن لها معنى كبيرًا، فباستعادة السرعة، لا تقول لنفسك: إنك ستنهي ما تعمله وحسب، وإنما ستنهيه بقوة.

ملخص للعناصر الأربعة

في هذا القسم من الكتاب، قمنا بسبر غور الموجة الأولى الخاصة بالثقة بالذات. وتعرفنا على العناصر الأربعة الأساسية التي توجد المصداقية – الشخصية والقدرة اللازمة لنا لنثق بأنفسنا، ولنستحق ثقة الآخرين. ولقد تحدثنا عن طرقٍ لبناء الشخصية عن طريق زيادة الأمانة وتحسين القصد. وتحدثنا عن طرقٍ لبناء القدرة عن طريق زيادة القدرات وتحسين النتائج، وعند فعل ذلك نبني المصداقية ونوحي بالثقة.

كما أشرت سابقًا، فإن أحد التدريبات التي نقوم بها مع المشاركين في ورش «سرعة الثقة» هي تقديم أداة تغذية راجعة للثقة قدرها 360° ليأخذوا مدخلات من رؤسائهم وأقرانهم ومرؤوسيهم وغيرهم ممن يعطوننا أسماءهم، وبعد ذلك يتم جمعها، وتقوم شركة مستقلة بتحليلها – بل إننا لا نراها. وفي اليوم المقبل، نتيح وقتًا لهؤلاء الذين يرغبون في مناقشة التغذية الراجعة مع مدربيهم، ومشاركتها مع المجموعة.

وبالنسبة إلى كثيرين، من المدهش جدًّا أن ترى كيف ينظر إليهم الآخرون فيما يتصل بهذه العناصر الأربعة.

في إحدى الورش التي أقيمت أخيرًا، قال أحد المديرين التنفيذيين:

صححت لنفسي بدقة شديدة، وكان رأيي أنني رائع في إحراز النتائج. لكنهم قالوا: «إنك لا تنتج» وكان هذا أمرًا مدهشًا. كان أداء شركتي رائعًا، لكنني بدأت أفكر لو استمعت إليهم أكثر، وانتحيت جانبًا، وتوقفت عن الإدارة المصغرة – لو أنني تحركت وخرجت من الطريق – وفكرت في الضخامة التي يمكن أن يصلها حجم الشركة.

وقال أحد كبار الموظفين في شركة لا تهدف للربح:

كان أحـد الأشياء التي صدمتني هو تعليق ذُكر فيه أنني أناني. وقلت لنفسي: أناني؟ كيف يمكن لأحد أن يقول عني: إنني أناني؟ لكن عندما قابلت مدربي وبدأت أتحـدث معه في بعض الأمور، اضطررت إلى أن أتوقف، وأقول: «حسنًا، ربما أكون أنانيًّـا؛ لأن كل ما أهتم بـه هو أن أخفي عيوبي بأي ثمـن». وربما أحتاج إلى تغيير ذلك، لذلك فقد أدركوا الأمر، وكان التعليق: «مرحى، هذا مكسب لنا جميعًا».

وسـواءً كنت تعي ذلـك أم لا، فإن النـاس يلاحظون العنـاصـر الأربعة، وهي تؤثـر على مصداقيتك. وسيمنحك فهمها قدرة واعية. فالأمر كأنك تضع نظارات الثقـة، وستمكنك من رؤية ما تحت السطح لترى تحديدًا لماذا يثق الناس بك – أو بالآخريـن – أو لا يثقـون. وسيمكنك ذلك أيضًا من التحديـد الدقيق لما يمكن أن تفعلـه في حياتك لزيادة الثقة، وكذلك كيف يمكنك العمل مع الآخرين لمساعدتهم على زيادة الثقة في شركتك أو في بيتك.



الموجة الثانية - ثقة العلاقة

مبدأ السلوك



الموجة الثانية – ثقة العلاقة – تتعلق كلها بالسلوك... السلوك المتسق.

وهي عبارة عن تعلم كيفية التعامل مع الآخرين بطرق تزيد الثقة، وتجنب التعامل بطرق تدمرها. وهي، بصورة أكثر تحديدًا، تتناول 13 سلوكًا يشترك فيها كبار الموظفين ومن يتمتعون بثقة عالية في أنحاء العالم شتى. وتتسم هذه السلوكيات بالقوة؛ لأنها:

تعتمد على المبادئ التي تحكم علاقات الثقة: (فهي لا تعتمد على الأساليب، ولا حتى على الممارسات، وإنما على المبادئ الثابتة التي أثبتت نجاحها في كل الحضارات المزدهرة عبر العصور).

تنتج من العناصر الأساسية الأربعة: (فهي لا تعتمد على المصداقية الشخصية - في كل من الشخصية والكفاية. وتنبع مما أنت عليه في الحقيقة، وليس مما يمكن أن تتظاهر به).

يمكن تطبيقها (يمكن تنفيذها فورًا).

شاملة (يمكن تطبيقها في أي علاقة - مع رئيسك أو أقرانك أو رفاقك أو عملائك أو أطفالك أو عائلتك الكبيرة أو أصدقائك، كما يمكن تطبيقها في أي مؤسسة - تجارية أو حكومية أو تعليمية أو طبية أو غير ربحية - وفي أي ثقافة، على الرغم من احتمال اختلاف تطبيقات ثقافية معينة).

ويمكن أن أعدك بأن هذه السلوكيات الثلاثة عشر ستعزز إلى حد بعيد قدرتك على بناء الثقة في كل العلاقات - الشخصية والمهنية على حد سواء.



السلوكيات الثلاثة عشر

✍ لا يمكنك أن تزعم أنك بعيد عن مشكلة أقحمت نفسك فيها.

ستيفن آر. كوفي

✍ لا، بل يمكنك أن تخلص نفسك من مشكلة أقحمت نفسك فيها... وربما أسرع مما تتصور.

ستيفن إم. آر. كوفي

بعد سنوات قليلة من زواجنا، انتقلت أنا وجيري إلى بوسطن، حيث التحقت بإحدى كليات التجارة، وكان عمر ولدنا ستيفن عامًا واحدًا في ذلك الوقت. وفي إحدى عطلات نهاية الأسبوع جاء والداي لزيارتنا، واصطحبانا إلى عشاء «بوفيه» مفتوح، وكنت مسرورًا جدًّا بصحبتهما، لدرجة أنني خشيت أن أرتد إلى طفولتي. ملأت طبقي بالطعام بسرعة، وجلست وبدأت أضحك وأستعيد الذكريات مع والدي اللذين سبقاني لحجز طاولة. وفي غمرة ذلك، تجاهلت تمامًا جيري التي كانت لا تزال تقف في الصف تكافح مع ابننا ذي العام الواحد من العمر، ومع حقيبة حفاظاته، وتحاول وضع الطعام في طبقه وطبقها، ثم انضمت إلينا في النهاية، لكنها طوال المساء كانت تركز اهتمامها على الرضيع، ولم تتكلم كثيرًا.

عندما عدنا إلى البيت تنهدت في ارتياح، وقلت: «إنه أمر رائع أن يأتي أبواي لزيارتنا، أليس كذلك؟» ثم التفت إليها قائلاً: «إنني حقًّا أحبك!» فقالت: «لا، إنك لا تحبني».

فقلت في دهشة: «أحبك طبعًا!».

فقالت: «لا، يا فريدي، أنت لا تحبني!».

فقلت متعجبًا: «فريدي! من فريدي هذا؟».

فأجابت بلهجة يشوبها الازدراء: «إنه ذلك الشخص في مسرحية «سيدتي الجميلة»، أتعرفه... ذلك الشخص الذي يتحدث عن الحب، ولا يفعل أي شيء يدلل به على ذلك؟.

فقلت في شك: «عمَّ تتكلمين؟».

فنظرت إلى عينيّ مباشرة، وقالت: «حين كنا في ذلك المطعم الليلة، لم تكن متفهمًا على الإطلاق. وكنت أحاول العناية بستيفن الصغير، وإعداد طبق له وإطعامه، وجعله سعيدًا وهادئًا، وكان كل ما استطعت أن تفكر فيه هو أن تلهو مع والديك. ولم تقدم لي أي عون على الإطلاق يا - فريدي!».

وهكذا، ذكرتني بالكلمات التي غنتها إليزا - بطلة مسرحية سيدتي الجميلة - لفريدي (بشيء من الاستخفاف): «لا تتحدث عن النجوم التي تحترق في السماء، إذا كنت تحب، أرني ذلك!» لم تكن إليزا تريد كلمات، بل كانت تريد سلوكًا دالاًّ، وكذلك كانت جيري.

وحين فكرت في أحداث الأمسية من وجهة نظرها، انتابني شعور سيئ، فقد كانت على حق، لم أكن متفهمًا فعلاً، وكان ينبغي أن أكون أكثر حساسية ووعيًا. وكان ينبغي أن تظهر أفعالي - أكثر من كلامي - حبي لها بوضوح.

✍ *الناس لا يسمعون حديثك، وإنما يرون خطواتك.*

مجهول

أهمية السلوك

الحقيقة أن في كل علاقة - شخصية أو مهنية على حد سواء - يكون تأثير ما تفعله أكبر كثيرًا من تأثير أي شيء تقوله. إذ يمكنك أن تقول: إنك تحب شخصًا ما - لكن ما دمت لم تبرهن على ذلك الحب بأفعالك فإن كلامك يصبح بلا معنى. يمكنك أن تقول: إنك تود الاشتراك في تفاوض المكسب للجميع - لكن ما

لم يبين سلوكك أنك تقصد ذلك حقًّا، ستبدو كأنك منافق. ويمكنك أن تقول: إن شركتك تضع الزبون في المقام الأول، وأن تقول: إنك تعرّف الناس بأنهم أهم شيء في رأيك. ويمكنك أن تقول: إنك ستخضع للقواعد والأحكام، وإنك لن تشارك في ممارسات غير أخلاقية، وإنك ستحترم الثقة أو تفي بالالتزام أو تحرز النتائج. يمكنك أن تقول كل هذه الأشياء، لكن ما لم تتحول الأقوال إلى «أفعال» فلن يبني كلامك الثقة، بل سيدمرها في الواقع.

إن للكلام المفيد مكانه، وعلامته السلوك، وهو يبين القصد، ويمكنه أن يصنع قدرًا هائلاً من الأمل. وعندما يلي الكلام سلوك مناسب تزيد الثقة، وفي بعض الأحيان تزيد بشدة. ولكن عندما لا يعقب الكلام سلوك، أو عندما لا يتوافق السلوك مع الرسالة اللفظية، تتحول الكلمات إلى ادعاءات ومزاعم.

إن الفعل يبني الثقة...

هانك بولسون، رئيس مجلس إدارة شركة جولدمان ساكس ومديرها التنفيذي.

يتناول هذا الجزء ثلاثة عشر سلوكًا لأصحاب الثقة المرتفعة والقادة عبر أنحاء العالم. وتتسم هذه السلوكيات بالقوة؛ لأنها تقوم على مبادئ تحكمها علاقات الثقة، وتنبع من العناصر الأساسية الأربعة. كذلك فهي شاملة وقابلة للتنفيذ. وكما سترى، أثبتت الأبحاث والتجارب صلاحيتها.

لا شك في أنك تمارس بالفعل بعض هذه السلوكيات، وتحصل على عوائد الثقة المرتفعة التي تنتج عنها. وقد تكون من بين آخرين لا يمارسون هذه السلوكيات كما يجب، وتدفع ضريبة نتيجة ذلك. وحين تقرأ الفصول القصيرة المقبلة التي تصف تلك السلوكيات، يمكنك أن تختار السلوكيات التي تشعر أنها ستحدث معك فرقًا كبيرًا.

لكن قبل أن ندخل في هذه الفصول، أود أن أتكلم بإيجاز عن بضعة أفكار مهمة ستساعدك على فهم هذه السلوكيات وتطبيقها في موقفك الخاص.

يمكنك تغيير السلوك

يقول بعض الناس: إنك لا يمكنك أن تغير سلوكك. لكن هناك دليلًا واضحًا يشير إلى أن الناس يمكنهم تغيير سلوكهم فعلاً - وفي بعض الأحيان تغييرًا شديدًا - وإلى أن القيام بذلك على نحو متكرر يؤدي إلى نتائج مذهلة.

فنأخذ مثلاً أنور السادات الذي قام بتغيير سلوكه المعادي لإسرائيل بشدة، حين جمع مصر وإسرائيل، اللتين كانتا عدوين مدة طويلة، على طاولة المفاوضات للعمل من أجل السلام. أما نيلسون مانديلا، الذي كان رئيس الجناح العسكري لحزب المؤتمر الوطني الإفريقي، وانتهى به الأمر إلى رئاسة دولته عبر انتقال مفاجئ للسلطة بروح تسامح ولاعنف ومصالحة لا نظير لها. وتأمل كثيرًا من الآباء الذين أصبحوا يمثلون «مرحلة انتقالية» برفضهم نقل سلوك آبائهم السيئ إلى أطفالهم، محولين بذلك تراثًا من سوء المعاملة إلى ملحمة حب. كذلك تأمل أولئك الذين اجتازوا بنجاح برامج التعافي من إدمان الكحول والمخدرات. فكر في حياتك الخاصة، ألم تمر بأوقات اخترت فيها طواعية أن تغير سلوكك، ونجحت في ذلك؟

في معظم الأحيان، يكون الفرق بين هؤلاء الذين يغيرون سلوكهم، والذين لا يغيرونه، هو إحساس طاغٍ بالهدف. فعندما يكون هدفك أن تحرز نتائج بأسلوب يبني الثقة، لا تكون السلوكيات التي تبني الثقة مجرد «أفعال» لطيفة؛ بل تصبح أدوات قوية تمكنك من الاستمتاع بعلاقات ثرية مرضية، وتعاون أكبر وإنجاز مشترك، وقدر أكبر من البهجة الخالصة.

في السنوات الأخيرة، أصبح هناك تأكيد أكبر على أهمية «تحولات المثال» - التغيرات التي تحدث في طريقة نظرتك للأشياء وأسلوب تفكيرك فيها، وينتج عنها تغيرات مهمة في السلوك. وأرجو أن يساعدك هذا الكتاب على إحداث تحولات مثال قيمة في حياتك فيما يتصل بالثقة.

لكنني أرجو أيضًا أن يساعدك على إحداث «تحولات سلوك» مهمة – تحولات في «الفعل» تغير حقًّا نظرتك وطريقة تفكيرك. وأنا أحب القصة المنسوبة إلى الوزير جورج كرين عن امرأة جاءت إلى مكتبه ذات يوم، وكانت غاضبة من زوجها غضبًا شديدًا، لدرجة أنها لم تكن تريد الطلاق منه وحسب، بل أرادت أن تؤذيه أيضًا. فقال لها الدكتور كرين: «عودي إلى البيت وتصرفي كأنك أحببت زوجك حقًّا، وقولي له: إنه يعني الكثير بالنسبة إليك، وامدحي كل سمة طيبة لديه. وغيِّري أسلوبك لتصبحي لطيفة ومقدّرة وكريمة قدر ما تستطعين. ولا تدخري جهدًا لإسعاده، وإدخال السرور إلى قلبه، واجعليه يصدق أنك تحبينه، وبعدما تقنعينه بحبك الذي لا ينتهي، وبأنكِ لا تستطيعين الحياة دونه، ألقي القنبلة: أخبريه أنك ستتخذين إجراءات الطلاق، فذلك سيجرح مشاعره بحق». فرأت المرأة أن تلك فكرة رائعة، لذلك بدأت تقنع زوجها تمامًا بأنها تحبه حبًّا جمًّا عميقًا مخلصًا. وكانت كل يوم تقوم بكل ما تصورت أنه سيجعله يصدق ذلك. لكن بعد مرور شهور عدة، ذهلت المرأة إذ أدركت فجأة أنها أحبته «بالفعل»، وأعادها أسلوبها إلى الحب فعلاً.

حسابات بناء الثقة

حين تعمل على التصرف بطرق تبني الثقة، يكون أحد الأساليب المفيدة لرؤية جهودك ووضعها في إطار كمي هو التفكير بطريقة «رصيد الثقة». إن ذلك يشبه «حسابات البنك العاطفي» التي قدمها والدي في كتابه «العادات السبع لأكثر الناس فاعلية». فإنك تضع إيداعات عن طريق التصرف بطرق تبني الثقة، وتسحب من رصيدك بالتصرف بطرق تدمر الثقة. ويعكس «التوازن» في الحسابات قدر الثقة في العلاقة في وقت معين.

إن إحدى الفوائد الكبرى لصورة «رصيد الثقة» هي أنها تمنحك لغة تتكلم بها عن الثقة. كذلك فهي قيّمة لأنها تساعدك على أن تصبح واعيًا بحقائق عدة مهمة:

كل حساب للثقة فريد في نوعه. فهناك قدر هائل من الاختلاف بين حسابي مع ابنتي ذات السنوات الثلاث من العمر، وحسابي مع ابني البالغ تسعة عشر عامًا. ففي حين تثق بي ابنتي ذات السنوات الثلاث ضمنيًّا، فإن ابني ذا التسعة عشر ربيعًا يذكرني باستمرار بما قاله مارك توين: «حين كنت صبيًّا في الرابعة عشر، كان والدي شديد الجهل، لدرجة أنني لم أكن أطيق وجود هذا العجوز حين نكون معًا في أي مكان. لكن حين بلغت الحادية والعشرين، أذهلني قدر ما تعلمه العجوز خلال سبع سنوات!» إن إدراك التفرد يمكن أن يساعدك على بناء كل حساب على حدة بكفاية أكبر.

ليست كل عمليات الإيداع والسحب متساوية في الأصل. فأحيانًا يمكن للأشياء الصغيرة أن تصبح كبيرة بدرجات متفاوتة. فعندما ضرب إعصار كاترينا الساحل الجنوبي الشرقي للولايات المتحدة، أرسل أحد رفاقي رسالة مساندة بالبريد الإليكتروني لواحدة من عملائنا لإخلاء بيتها الذي يقع على الجزيرة. وقال: إنه يريد أن تكون بصحة جيدة وإنه يدعو لها، وأنه سيهاتفها حين تتمكن من العودة. وفيما بعد، قالت هذه المرأة: «كانت تلك هي الرسالة الإليكترونية الوحيدة التي تعبر عن اهتمام أي شخص خارج عائلتي، وكانت تعني الكثير بالنسبة إلي، فشكرًا لك». من ناحية أخرى، فإن أمورًا تافهة مثل نسيان يوم ميلاد أحد أفراد الأسرة (أو نسيان ذكرى يوم زواجك وهذا أسوأ!) أو ألا تقول: «شكرًا» لشخص ما، أو الإخفاق في الاهتمامات بالمجاملات أو الأعراف الأخرى، يمكن أن تصنع عمليات سحب هائلة، ولاسيما مع بعض الناس في ثقافات معينة في أنحاء العالم.

ما يمثل عملية «إيداع» لشخص ربما لا يكون كذلك بالنسبة إلى شخص آخر. فربما أرى أن دعوتك وشريك حياتك للعشاء في الخارج عملية إيداع، لكن ذلك قد يكون بالنسبة إليك عملية سحب. إذ ربما لا تحب تناول الطعام في الخارج مع رفاق العمل، أو أنك تتبع حمية أو نظامًا غذائيًّا معينًا، أو أنك في الواقع تريد

قضاء وقت المساء في البيت، لكنك تضطر إلى قبول الدعوة، لأنك لا تريد أن تضايقني. أو قد أرى أن الإقرار علنًا بأنك فعلت شيئًا إيجابيًّا هو عملية إيداع، لكن ذلك بالنسبة إليك يكون عملية سحب - وربما عملية سحب هائلة - لأنك كنت تريد أن يظل ما فعلته سرًّا. وتذكر دائمًا: من المهم أن تعرف ما يمثل عملية إيداع لشخص ما حين تحاول بناء الثقة.

عمليات السحب تكون عادة أكبر من عمليات الإيداع. فكما قال وارين بوفيت: «يستغرق بناء السمعة الطيبة عشرين عامًا، ويستغرق تدميرها خمس دقائق». وبصفة عامة، يمكن أن يكون تأثير عمليات السحب أكثر عشر مرات أو عشرين مرة أو حتى مئة مرة من تأثير عمليات الإيداع، لكن ثمة عمليات سحب خطيرة للغاية لدرجة أنها تستنفد الرصيد تمامًا في ضربة واحدة. ولقد سمعت يومًا تشبيه الثقة بأنها مثل إناء كبير يمتلئ بالماء (كأنها عملية إيداع) قطرة واحدة في كل مرة، وبعض عمليات السحب (شديدة الضخامة) تشبه «ركل هذا الإناء وسكبه» - بعبارة أخرى، إنك بسبب فعل واحد، لا تبقي أي شيء. والشيء المهم الذي ينبغي تذكره هنا، هو أنه ليس من الذكاء أن تركل الإناء! فإنك قد تخطئ - وكلنا كذلك - لكن حاول ألا تقترف الأخطاء التي تدمر الثقة تمامًا، واجتهد في بناء الثقة واستعادة أي جزء فقدته منها.

في بعض الأحيان يكون أسرع السبل لبناء الثقة هو إيقاف عملية السحب. عندما قبلت تحدي إنجاح مركز كوفي للقيادة، كانت لدينا خمسة مشروعات تجارية مختلفة: أربعة منها تدر أرباحًا، والخامس كان يفقدنا المال، ويستهلك 20% من وقتي ولا يدر إلا 2% من عوائدنا. وعلى الرغم من أن هذا المشروع كان يتمتع بشعبية لدى كبار موظفي الشركة، فقد أدركت أن أسرع طريقة لتحسين الأرباح الإجمالية لن تكون بتحسين المشروعات الأربعة، وإنما بالتخلص من المشروع الخامس. لذلك قمنا ببيعه، وأحدث هذا فرقًا هائلًا في إنجاح المركز واستعادة ثقة مسؤولي البنك وغيرهم من المعنيين بالأمر. وأثبتت هذه التجربة،

أنـك لكـي ترفع مستوى الأداء (أو مستوى الثقة في هـذه الحالة) لا تحتاج وحسب لتعزيز القوى المحفزة، بل تحتاج أيضًا إلى إزالة القوى المعوّقة. فإن لم تفعل ذلك، فسيكون الأمر كأنك تحاول قيادة سيارة بوضع إحدى قدميك فوق دواسة البنزين والقـدم الأخرى فـوق الكابح (الفرامـل). وفي بعض الأحيان تكـون أسرع الطرق لإحراز النتائج هي رفع قدمك من فوق الكابح فقط.

اعـرف أن لـكل علاقة حسابين للثقـة. إن الطريقة التي تدرك بها قدر الثقة في علاقـة مـا قد تختلف عن الطريقـة التي يدركها بها شخـص آخر. لذلك فمن الحكمة بصفة عامة أن تفكر في أي علاقة في إطار حسابين - وليس حسابًا واحدًا - وأن تحـاول أن تكـون واعيًا بالتوازن في كل حساب منهمـا. ولقد كنت دائمًا أرى أن مـن المفيد أن نتمكـن من رؤية «خطـوط إشارة» فوق رؤوس النـاس (مثل تلك الموجـودة في إعلانات الهاتف الخلوي «سينجولار» التي تبرز القضبان، وهي ترتفع وتنخفض لتبين تنـوع إمكانيات الاستقبال في الهاتف الخلـوي). وبدلاً من إظهار إمكانيـات الاستقبـال في الهاتف الخلـوي، ستبين هذه الخطوط أثـر كل تفاعل - سـواء كان نتاجـه عملية سحب أو إيداع، والتوازن النـاتج عن ذلك. لكن دون هذا العـون البياني، يفضل بـذل جهد مخلص لفهم ما يجعل العمليـة إيداعًا أو سحبًا بالنسبة إلى شخص آخر والمحاولة الدائبة للتصرف بطرق تبني الثقة.

✍ *ليست هناك حقائق، وإنما تأويلات للحقائق.*

فريدريك نيتشه

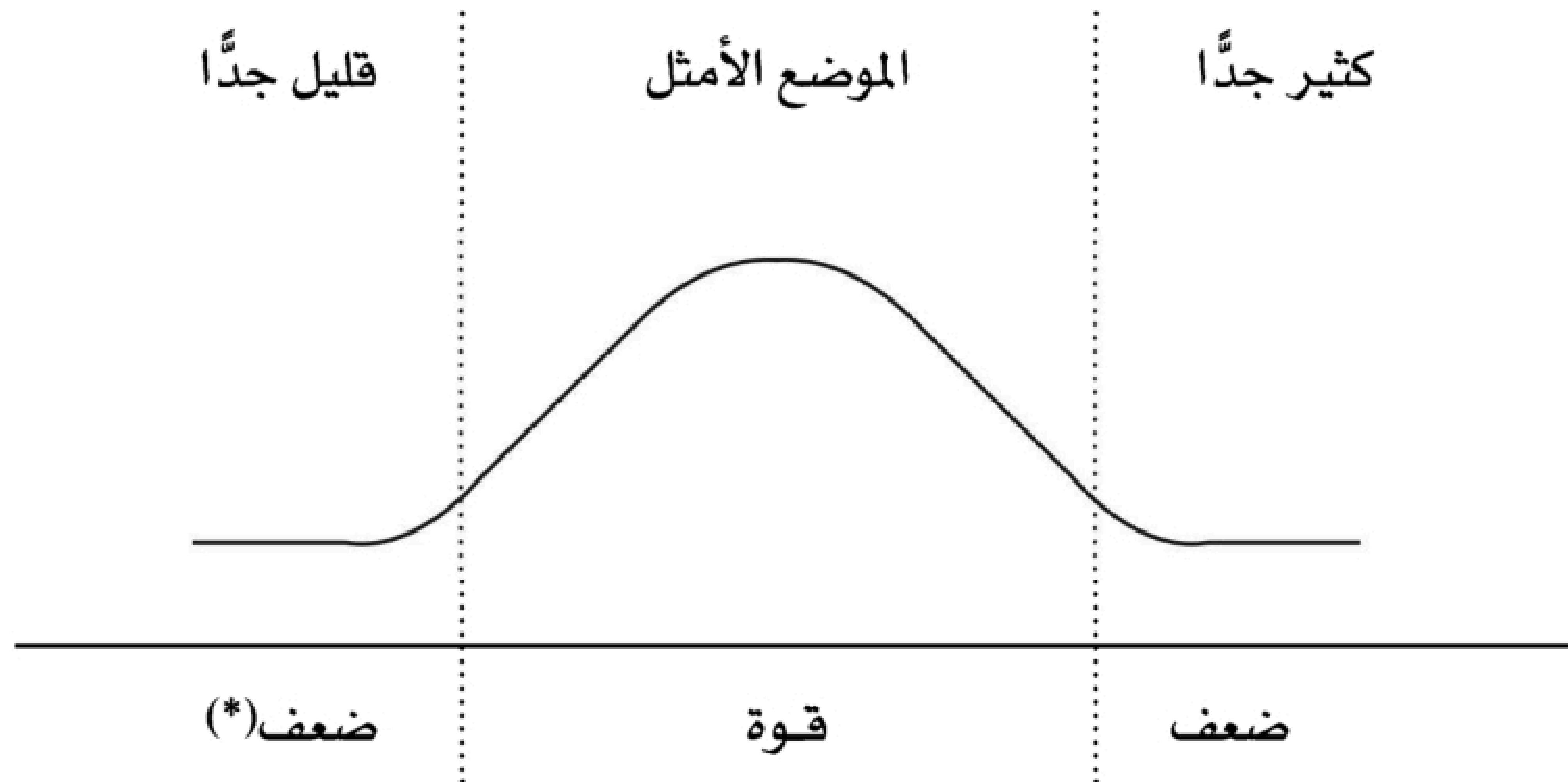
أمور يجب وضعها في الحسبان

ونحن ننتقل الآن إلى السلوكيات الثلاثة عشر، أود أن ألفت انتباهك إلى بضع أفكار ستساعدك على الفهم والتنفيذ.

أولاً: تتطلـب السلوكيات الثلاثة عشر جميعًا الجمع بين الشخصية والكفاية. وتتبـع السلوكيات الخمسة الأولى مـن الشخصية في الأساس، أما الثلاثة الأخيرة

فتأتي من مزيج متساوٍ تقريبًا من الشخصية والكفاية. ومن المهم معرفة ذلك؛ لأن أسرع طريقة، بصفة عامة، لخفض الثقة هي مخالفة أحد سلوكيات الشخصية، في حين أن أسرع طريقة لزيادة الثقة هي إظهار أحد سلوكيات الكفاية.

ثانيًا: مثل أي شيء طيب، يمكن الوصول بأي من هذه السلوكيات إلى أقصى حد. وأي قوة تدفع إلى أقصى حد تصبح ضعفًا. وعندما نناقش كلاً من هذه السلوكيات، سيكون من المفيد أن نبقي الصورة المقبلة في الذهن. وسأشير إلى أساليب معينة يمكنك بها استخدام العناصر الأساسية الأربعة، وتقوية حكمك لتصل إلى «الموضع الأمثل» في منحنى كل سلوك.



ثالثًا: هذه السلوكيات الثلاثة عشر تعمل معًا لإيجاد توازن. على سبيل المثال، يجب أن يتوازن «تكلم بصراحة» مع «أظهر الاحترام». بعبارة أخرى، إنك لا تريد أن تتكلم بصراحة مطلقة، وكأنك ثور في متجر لبيع الخزف، تظهر الاستخفاف الصارخ بقيمة الآخرين أو مشاعرهم أو أفكارهم.

رابعًا: سأشير، مع كل سلوك، إلى «المبادئ» التي يقوم عليها هذا السلوك. وكذلك سأقدم «نقيض» كل سلوك و«صوره الزائفة»؛ تلك النقائض والصور الزائفة (التي لا تكون معروفة عادة) وتسبب أكبر عمليات السحب.

(*) أي قوة تصل إلى الحد الأقصى يمكن أن تصبح ضعفًا.

خامسًا: في ختام كل فصل، سأقترح بضع «أفكار للثقة» وسيتضمن ذلك أفكارًا لتقوية العناصر الأساسية الأربعة الخاصة بك لتصل إلى «الموضع الأمثل» على المنحنى، وكذلك بضعة اقتراحات محددة لطرق تطبيق السلوك. وضع في حسبانك أن السلوك نفسه هو«الحدث» الحقيقي في كل فصل، وتم تصميم اقتراحات التطبيق لإثارة التفكير في «الخطوة المقبلة».

اجعله أمرًا شخصيًّا

في ختام إحدى محاضراتي جاءني رجل يقول والدموع في عينيه: «ليتني سمعت كل هذا قبل عشر سنوات، إن مقولة وارين بوفيت: «يستغرق بناء الثقة عشرين عامًا، ويستغرق تدميرها خمس دقائق»، مقولة صحيحة تمامًا. فلقد دمرت سمعتي الطيبة مع زوجتي في خمس دقائق، وصارت بيننا معركة منذ ذلك الحين».

وكما وافقته، هناك مواقف تكون فيها عمليات السحب شديدة الضخامة، ويكون الألم فيها بالغًا، لدرجة لا يمكن معها استعادة الثقة، ومن ثم يغلق الحساب. لكنني أومن تمامًا بأننا في الغالبية العظمى من الحالات – ولاسيما في الصداقات الشخصية والعلاقات الأسرية – نصدر ذلك الحكم بسرعة فائقة. ولقد شهدت معجزات بالمعنى الحرفي للكلمة في العلاقات، حين يعمل الناس بإخلاص واجتهاد على استعادة الثقة، حتى في المواقف التي قد ترى أن ذلك لن يكون ممكنًا فيها مطلقًا. وفي بعض الأحيان، يحدث ذلك بمرور الزمن، وعادة ما يحدث بأسرع مما يظن الناس. وفي بعض الحالات، تكون الثقة التي أعيد بناؤها أقوى بالفعل من قبل.

لذلك فإنني أحثك على أن تجعل هذا الجزء شخصيًّا ومتصلاً بك إلى حد بعيد عن طريق التفكير في علاقتين محددتين – إحداهما في الحياة المهنية والأخرى في الحياة الشخصية – تعاني فيهما حاليًا من انخفاض توازن حساب الثقة. وينبغي أن تكون العلاقات التي اخترتها علاقات تود أن يزيد مستوى الثقة فيها، وأنك، عن طريق تحسين الثقة فيها، ستحرز نتائج أفضل على المستوى المهني، وستحقق سعادة أكبر على المستوى الشخصي.

وفي ختام هذا الجزء، سأعطيك الفرصة للعودة إلى ما سبق، قم بتحديد سلوكين أو ثلاثة من شأنها أن تصنع أكبر فرق بالنسبة إليك، وضع خطة للتغيير قابلة للتنفيذ.

✍ إن العلاقات الوحيدة في العالم التي أثبتت استحقاقها واستمراريتها هي تلك العلاقات التي يمكن أن يثق فيها كل شخص بالآخر.

صامويل سمايلز، أديب وكاتب سير بريطاني

عندما تفكر في التصرف بطريقة تبني الثقة، ضع في حسبانك أي تعامل مع أي شخص هو «لحظة ثقة». والطريقة التي تتصرف بها في تلك اللحظة هي ما ستبني الثقة أو تمحوها. ويمكن قياس هذه الفرصة هندسيًّا؛ فكيفية تعاملك مع أحد أفراد الأسرة يلاحظه أفرادها الآخرون، وكيفية تعاملك مع أحد الموظفين سيناقشها موظفون آخرون، وكيفية تعاملك مع أحد الزبائن سيلاحظها زبائن آخرون. وهذه هي المادة التي تصنع منها ملاحم الشركات. وهذا هو الأثر الموحي- مرة أخرى، عكس عقيدة المافيا: «إنك حين تتصرف بأسلوب يبني الثقة مع فرد واحد، تبني الثقة مع كُثر».



السلوك (1)

تكلم بصراحة

✍ *إن من أعاني في التعامل معهم... هم أولئك الذين لا يحبون إعطاء معلومات كاملة. إنهم يخفون عمدًا أجزاء معينة من القصة، فيشوهون الحقائق.*

شيللي لازاروس، رئيس مجلس إدارة شركة أوجيلفي آند ماثر ومديرها التنفيذي

عملت مدة مع شخص لا يدعك أبدًا تعرف رأيه في أي مسألة إلى أن يتم اتخاذ القرار، ويظهر إن كان قرارًا صائبًا أو خاطئًا. ولا يمكنك مطلقًا أن تجعله يعطيك تفاصيل واضحة أو قرارًا محددًا. ولكن ما أن يتم اتخاذ القرار النهائي، وتظهر نتائجه، تجده يمتطي الجواد الرابح، ويؤكد بحماس أن ذلك كان رأيه طوال الوقت.

وذات مرة وردت خطة مقترحة غاية في الأهمية في اجتماع الهيئة التنفيذية. وكنت أعرف أننا إذا عملنا وفق هذه الخطة المقترحة فربما يصير الأمر رائعًا أو يتحول إلى قنبلة. وكالمعتاد، تكلم هذا الشخص كثيرًا في الاجتماع، لكنه لم يؤيد على نحو واضح أحد الرأيين (قبول الخطة أو رفضها).

ولأنني سئمت تجنبه تحديد أي رأي، أردت أن أجعله يسجل تأييده لأحد الرأيين، لذلك ذهبت إلى بيته في تلك الليلة لأتكلم معه. كان يعلم أنني ضد الخطة المقترحة؛ لذا عندما سألته عن رأيه قال: «إنني ضدها تمامًا».

في اليوم المقبل، وأمام المجموعة بأكملها، قلت له: «في اجتماعنا أمس لم يكن موقفك من هذه المسألة واضحًا بالنسبة إلي، فهل يمكن أن تعرض علينا آراءك من فضلك؟» كان رئيس مجلس إدارة الشركة يحضر هذا الاجتماع، ولأن هذا

الرجل كان يعرف أن رئيس مجلس الإدارة كان يريد قبول هذه الخطة، فقد اختلف موقفه تمامًا عما كان عليه معي في الليلة السابقة.

أغضبني ذلك إلى حد ما، فقلت له: «ليس هذا ما قلته لي في الليلة الماضية على الإطلاق، لقد قلتَ لي بلا تردد: إنك ضد هذه الخطة». فتنحنح وتلعثم، ثم قال: «نعم، حسنًا، ذلك ما كنت أظنه وقتها، لكن...». كان بارعًا في تحاشي الالتزام، ويلعب على ما يفضله اللاعبون الأساسيون المشاركون.

قل الحقيقة واترك الانطباع السليم

في حياتك الشخصية وحياتك المهنية هل مررت بموقف تمنيت فيه أن يكون الناس أمناء وصرحاء وحسب، يقولون الأشياء كما هي، ويقولون ما يرونه، ويعطونك الحقائق، ويوضحون أجندتهم؟

فما الذي يحدث للثقة حين لا يفعلون ذلك؟

وما الذي يحدث للثقة حين يفعلون ذلك؟

إن «التحدث بصراحة» أمانة في العمل. وهو يقوم على «مبادئ» النزاهة والأمانة والوضوح. وكما قلت سابقًا، هذا يعني أمرين: قل الحقيقة واترك الانطباع السليم، وهذان أمران جوهريان لبناء الثقة. ومن الممكن أن تقول الحقيقة وتترك انطباعًا خاطئًا، فإن ترك الانطباع الصحيح يعني التواصل بوضوح شديد، بحيث لا يمكن لأحد إساءة فهمك.

> ✍ *أن يكون ما نقوله صادقًا وواضحًا - وليس مجرد أمر صحيح من الناحية التقنية وحسب.*
>
> ***من قواعد الإدارة في شركة ديل***

وأحد الأمثلة الجيدة على «التحدث بصراحة» هو رجل أعرفه، وهو رئيس فرع ضخم لإحدى الشركات العامة. وكلما كان عليه إعطاء تغذية راجعة رسمية

لشخص ما لا يعمل كما يجب ووظيفته على المحك، كان هذا الرجل دائمًا يقول بمنتهى الوضوح: «هذه هي الأشياء المحددة التي ينبغي أن تقوم بها، وإن لم تفعل هذه الأشياء، فستُفصل». فهو لا يسمح للناس بالتفكير في أن الأمر لن يتعدى قرصة أُذن أو النقل إلى قسم آخر. وهم يعرفون بوضوح أنهم إن لم يؤدوا عملهم فسوف يُ - ف - ص - ل - و - ن، ويصعب على الناس سماع ذلك، وما من شك في أن من الصعب عليه قول ذلك، لكن قول ذلك ألطف كثيرًا من ترك انطباع بأن هناك أي خيار آخر في الذهن.

وهناك مثال رائع آخر على «التحدث بصراحة» وهو وارين بوفيت. فهو يكتب كل عام خطابًا إداريًا لتقرير شركته السنوي. وتكون خطاباته هذه وصفًا للأمور كما هي، دون التواء، إذ يكتب، على سبيل المثال:

- عقدت بنفسي هذا النوع من الصفقات مرات عدة - وبعد حساب السلبيات والإيجابيات، كلفتكم أفعالي مالاً.
- لم أؤدِ هذا العمل على نحو ممتاز في العام الماضي. وكان رجائي أن نحصل على ملايين عدة من المكاسب التي كان من شأنها أن تضيف موارد جديدة ومهمة من الأرباح إلى ما لدينا من مكاسب وفيرة بالفعل، لكنني لم أنجح في ذلك.
- بدلاً من أن أدرس الموقف الراهن، أهدرت سنوات عدة حين كنا نحاول بيع العملية... وكان خطئي هو التردد.

على العكس من ذلك، كانت معظم الخطابات الإدارية في التقارير السنوية تُقرأ وكأنها ثرثرة علاقات عامة، ويضعون شركاتهم، حيث تبدو في أفضل صورة قانونية ممكنة. وعندما يبدأ الخطاب بعبارة مثل: «كان عام 2005 هو عام التحدي بالنسبة إلى شركة س ع ص...». وأنت تعرف أن الشركة ربما مرت بعام بالغ السوء، لكنها كانت تحاول «وضع مساحيق التجميل على وجه الخنزير». أما بوفيت فكان يسمي الخنزير خنزيرًا بكل صراحة.

ولنأخذ مثالاً آخر، وهو إبراهام لينكولن، الذي كانت قدرته على بث الثقة في الآخرين حتى في خصومه السابقين – أسطورية. ولا شك في أن هناك أسبابًا عدة وراء ذلك، ولكن كانت إحدى أوضح سماته المحددة هي طريقته في التواصل. وقد كان عادة يوصف بأنه «صادم»، وهي طريقة أخرى لقول: إنه يتكلم بصراحة. وفي حين أن بعض الناس لم يتفقوا معه، لم يكن أي شخص يرى أنه منافق. وقد قال لينكولن بذكائه المميز: «لو أن لي وجهين، فهل كنت سأضع هذا الوجه؟».

و«نقيض» التكلم بصراحة هو الكذب أو الخداع. وهذا السلوك تنتج عنه ضريبة هائلة على التعاملات – إما على الفور أو في وقت لاحق عند اكتشاف الخداع. وإن فضيحة ووترجيت الرئاسية في الولايات المتحدة في أوائل سبعينيات القرن العشرين، خير مثال على تأثير الكذب والخداع ومحاولة إخفائهما. فعندما يكذب الناس يدمرون الثقة، انتهت الجملة. وهم يفعلون ذلك لدرجة أن لا أحد يمكن أن يعتد بكلمتهم.

✍ *إن ما يضايقني ليس أنك كذبت عليّ، وإنما أنني لن أثق بك بعد ذلك.*

فريدريك نيتشه

معظم الناس لا يكذبون على الفور، على الأقل ليس على نحو صارخ. وبدلاً من ذلك يشاركون في سلوكيات «تشبه» التحدث بصراحة لكنها مزيفة. وتضم هذه البدائل سلوكيات مثل المراوغة أو إخفاء المعلومات أو الكلام الخادع (التحدث بمواربة) والنفاق والمساومة واتخاذ المرء موقفًا يصلح لكل الأمور، وقبلها جميعًا «التواصل الملتوي» للتلاعب بأفكار الآخرين أو مشاعرهم أو أفعالهم. وهناك سلوك زائف خطير آخر هو قول الحقيقة «عمليًّا» مع ترك انطباع زائف. وهذا هو تصنع الكلمات والمماحكة (الجدال في أمور فرعية لتجنب الأمور الرئيسة). وكل هذه السلوكيات دائمًا ما تقلص الثقة.

التأثير على السرعة والتكلفة

حسب دراسة أجراها ميرسر للاستشارات الإدارية عام 2005، ذكر أن 40% فقط من الموظفين يثقون في أن رؤساءهم يتعاملون بأمانة - وهذا يعني أن كل ستة من عشرة موظفين يرون أن رؤساءهم ليسوا أمناء فيما يقولونه.

فما تأثير ذلك في رأيك على السرعة والتكلفة؟

بدلاً من الكلام الصريح، تعج الحياة المؤسسية بالالتواءات، وهذا ما يسبب ما أسميه «ضريبة الالتواء»، وهو أحد الأسباب الرئيسة لانخفاض مستوى الثقة في مؤسسات عدة. فعندما يسمع الناس التلفيق من رؤسائهم باستمرار، فإنهم ينزعون إلى الشك والارتياب - إلى حد بعيد بالطريقة نفسها التي يكون بها رد فعل معظم الناس على الساسة وتلفيقهم الدائم. ثم حين تحدث التغييرات الحادة - التسريح المؤقت للعمال، أو إعادة الهيكلة، أو عمليات الدمج - فلا يفسر الناس الشك لصالح ما تقوله الإدارة العليا أو ما تفعله، وإنما يخصمون ضريبة ذلك من المنبع على الفور.

في بعض الأحيان تقوم ثقافات كاملة بعملية حجز رهائن عن طريق دورة منحدرة من التلفيق واتخاذ المواقف المائعة، وهذا يقلص الثقة ويتسبب في «ضريبة منع» حيث يمنع الناس المعلومات، ويبقون الأمور «أقرب إلى الثبات». ونتيجة لذلك، في معظم الأحيان تعقد الشركات ثلاثة اجتماعات وليس اجتماعًا واحدًا: الاجتماع التمهيدي (للإعداد والتحديد)، الاجتماع نفسه (حيث لا يحدث إلا قدر قليل من مناقشة القضايا الحقيقية بسبب كل التلفيق والإخفاء) ثم اجتماع ما بعد الاجتماع (الاجتماع الأصغر، حيث تتم المناقشة الحقيقية، وتعرض القضايا الحقيقية على الملأ).

عندما تُقيد ثقافة ما في دورة منحدرة من التلفيق والإخفاء، فإن الأمر يتطلب قدرًا كبيرًا من الشجاعة للكلام بصراحة. وربما تتذكر قصة هانز كريستيان

أندرسون «ملابس الإمبراطور الجديدة»، فقد وقع الإمبراطور ضحية مكيدة قام بها اثنان من الدجالين زعمًا أن بإمكانهما نسج قماش سحري يراه كل الناس عدا الأغبياء وغير الأكفاء في مناصبهم. وبسبب هذا فإن كل من جاء ليرى القماش لم يشأ أن يبدو غبيًّا أو غير كفء (ومن بينهم الإمبراطور) فقد أثنوا على روعة الثوب. وعلى الرغم من وضوح الأمر، سرعان ما وقع الناس في أسر التلفيق والتملق، وتبعوا «خطى القطيع».

وعندما ارتدى الإمبراطور أخيرًا الثياب المصنوعة من هذا القماش في موكب عام، بدأ الناس المصطفون على جانبي الطريق يصيحون صيحات الإعجاب. ولكن في نهاية الأمر، يقول طفل صغير: «لكن الإمبراطور لا يرتدي شيئًا!» وعندما أدرك الناس الحقيقة بدؤوا يصيحون جميعًا: «لكن الإمبراطور لا يرتدي شيئًا».

عندما يملك الناس الشجاعة لإيقاف دورة التلفيق، ويتكلمون بصراحة بدلاً من ذلك تحدث أمور مذهلة، فيكون التواصل أوضح، والاجتماعات قليلة وقصيرة وفي صميم الموضوع، وتزداد الثقة، وترتفع السرعة، وتنخفض التكلفة.

عندما نبالغ في الصراحة

إن التكلم بصراحة، ككل السلوكيات الأخرى، يمكن أن يتم بصورة مبالغ فيها. فقد عرفت موظفًا كبيرًا كان يبرر كل تعامل قاسٍ وعنيف بوصفه كلامًا صريحًا. فإما أنه لم يكن يعرف التأثير المؤذي لأسلوبه على الآخرين وعلى الثقة، أو أنه كان يعرفه، ومع ذلك، كان يستخدم هذا الأسلوب، وفي هذه الحالة أصبح «كلامه الصريح» نقطة ضعف بالغة.

وفي حين أن الكلام الصريح أمر جوهري لبناء الثقة، ينبغي في معظم المواقف أن تضبطه المهارة واللباقة والحكم الصائب. وقد اتقدت هذه الفكرة في ذهني بصورة لا يمكن محوها.

ذات يـوم، كانت أسرتي في إجازة علـى الشاطئ، وقررت أن أذهب للسباحة. وعندمـا خلعت قميصي، نظرت إليّ طفلتي التي كانت تبلغ من العمر ثلاثة أعوام، وقالـت مدهوشة: «أوه يا أبي! إن لديك بطنًا كبـيرًا». ومع الأسف كان ذلك كلامًا صريحًا – لكن لم تضبطه أي لباقة أو ذوق من أي نوع!

تؤكـد هذه الأمثلة البسيطة كيف أن السلوكيـات ينبغي أن تتوازن مع بعضها، وكيـف أن العناصـر الأساسيـة الأربعة توفر لك الرأي الـذي سيبقيك في «الموضع الأمثـل» للمنحنى الجرسي. وعندما تمتزج الشجاعـة (الأمانة) مع الأجندة التي تمثل حقًّـا منفعة متبادلة (القصد) مع القدرة علـى التعامل مع المواقف مباشرة (القدرات) والتركيز على بناء الثقة (النتائج)، تصبح لديك الفطنة التي تمكنك من التحدث بصراحة بطريقة تزيد الثقة إلى أبعد الحدود.

الكلام بصراحة في البيت

إن التكلـم بصراحة ليـس مهمًّا في الحياة المؤسسية وحسـب، وإنما أيضًا في العلاقـات الشخصيـة والأسرية، وهو دائـم الفائدة في العلاقـات الوثيقة بصفة خاصـة، عندما تستهل مناقشاتك بإعلان قصدك – ولاسيما إن كان لديك أشياء يصعب قولها أو سماعها.

هنـاك أمثلة جيدة للتكلم بصراحة في البيت، منها:

- الوالـد الـذي يكون مباشـرًا وواضحًا بدرجة مناسبـة في تعليم طفله أو مساعدتـه، حتـى عند التعامـل مـع الموضوعـات الحساسة، مثـل تعاطي المخدرات أو اختيار الأصدقاء أو الجنس.
- الأزواج الذين يعبرون بتلقائية ووضوح عن أفكارهم ومشاعرهم لبعضهم بعضًـا، ويعملـون في اتجاه حلول الـكل رابح، حتى عند تنـاول أمور صعبة، مثل تأديب الأطفال أو العلاقات أو المال.

- أفـراد الأسرة الذين يتحملـون مسؤولية قول: «يا صاح، لقد عملت شيئًا هنـا أود أن تراه» بـدلاً من الإحساس بأنك ضحية، وبـأن الناس يستخفون بك، أو تتهم الآخرين بأنهم متبلدو الشعور وبأنهم لا يهتمون.

وأنت تفكر في «التحدث بصراحة»، فكر في الاختلاف الشديد الذي يمكن أن تصنعه في علاقاتك بأهم الناس في حياتك.

نصائح للثقة

عندمـا تضـع «التحـدث بصراحـة» علـى المنحنـى الجرسـي، ستلاحظ أن السلوكيـات التـي تقـع إلى اليسار – والتـي تمثل عدم التحـدث بصراحة كافية – قـد تسببها عـادةً المسائل المتعلقـة بالأمانة (نقص الشجاعـة)، والمسائل المتعلقة بالقصـد (الأجنـدة المتمركـزة حـول الـذات – إذ ينصب اهتمامـك على تجنب المتاعـب أكثر مما تهتم بالتصرف حسبما تمليـه المصلحة العليا لشخص ما)، أو المسائـل المتعلقة بالكفاية «الافتقـار إلى المهارات اللفظيـة أو التأويلية، أو المسائل المتعلقة بالنتائج» (الإخفاق في التركيز على النتائج التي تبني الثقة). والواضح أن السلوكيات التي تقع إلى يسار المنحنى لن تزيد من أوقات الثقة.

وكذلـك لن تفعـل السلوكيـات المبالغ فيها التـي تقع إلى اليمـين، ففيها تجد أمثلـة كتلـك التي ذكرتها تحـت عنوان «عندمـا نبالغ في الصراحـة». وستتضمن أيضًـا الزوجين اللذيـن ذهبا إلى استشاري ليتعلما كيـف يكتسبان مهارة أكبر في التعامـل، فقط لكي يصبحـا خصمين على نحو أفضل مما كانا. أو ذلك الشخص الـذي كان، باسـم الصراحة، سليط اللسان وينتقد الآخريـن في غيابهم. وتعكس هـذه السلوكيات المبالـغ فيها كذلك الأمور المتعلقة بالعناصـر الأساسية الأربعة – ربمـا عـدم التواضع (الأمانة) أو عـدم الاكتراث (القصـد) أو أسلوب الغطرسة والاستبداد (القدرات) أو عدم الاكتراث للعواقب (النتائج).

وأكـرر: إن مفتـاح الفاعلية هو التأكد أن كل سلـوك يرتبط إلى أقصى درجة بالعناصـر الأساسيـة الأربعة. وهـذا سيفسر الحكم عند تطبيـق السلوك، ويكفل اتبـاع المبادئ التي تحكم علاقات الثقة. ونتيجـة لذلك، سيمكنك هذا من تحقيق أكبر عوائد الثقة وتجنب ضريبتها.

وفيما يأتي بعض المقترحات لتحسين قدرتك على التحدث بصراحة:

- اسـأل نفسـك: ما الذي يمنعنـي من الكلام بصراحة؟ هل هو خوف من العواقـب؟ أم خـوف مـن الألم؟ أم خوف مـن الخطأ؟ أم خـوف من إيذاء مشاعـر الآخرين؟ هل هي رغبة في تحقيـق الشعبية؟ أم افتقار للشجاعة؟ أم أنـه تحدي الحيـاة أو العمل في بيئة لا يتكلم فيها الناس بصراحة؟ حدد عوائد كونك أمينًا وصريحًا وتكلفة عدم أمانتك أو صراحتك؛ ثم اعمل على تقوية عناصرك الأربعة وقدرتك على الكلام بصراحة.
- كـن واعيًا بحديثك، وفي وسط أي تفاعل توقف واسأل نفسك؛ هل أتكلم بصراحـة - أم أننـي ألفـق ما أقـول؟ فإذا كنـت تلفق، حـدد سبب ذلك، واعرف أنك تدفع ضريبة لذلك، واعمل على الأمانة والقصد.
- تعلّـم أن تصـل إلى مقصدك بسرعة. وتجنب المقدمات الطويلة وإعطاء سيـاق مبالـغ فيه. واعلـم أن «أقل» تعنـي «أكثر» في معظـم الحالات. ففي لغـة القانون: «إذا فسرت تخسـر». ويساعد الانضبـاط الشخصي في قول الصراحة على تحقيق الدقة في اللغة والاقتصاد في الكلام وعدم التلفيق.

وعلـى الرغم من أنني لن أضع قائمة بذلـك في كل سلوك، فإن لدي اقتراحًا واحدًا آخر أعتقد من المفيد وضعه في الذهن معها جميعًا:

- أشـرك آخريـن وقل لهم: «إنني أحاول بجـد أن أحسن قدرتي على قول الصراحـة في تعاملاتـي مع الآخريـن. فهلا ساعدتمـوني بإعطائي تغذية راجعة لكي أعرف مدى تطور علاقتي بكم؟

وسينتج عن إشراك الآخرين أمران مهمان:

الأول، سيسهل عليك التغيير. فإنك عن طريق الاهتمام بالآخرين في تطورك ونموك، تحول الثقافة التي كانت تقاوم التغيير عادةً إلى ثقافة تشجعه.

والثاني، إنه سيمكنك من رؤية موقفك الحالي وتطورك بصورة أفضل. فعندما يتعلق الأمر بسلوكك الشخصي، تكون لدينا دائمًا «نقاط غامضة» – أمور لا يمكننا أن نراها لكن بإمكان الآخرين رؤيتها. ويساعدنا الحصول على تغذية راجعة على رؤية تلك النقاط الغامضة.

وإذا قررت أن تشرك آخرين، فإنك، مع ذلك، ينبغي أن تكون واعيًا بأنك ستوضع في مستوى أعلى. فإنك عن طريق إشراك الآخرين في جهودك للتحسين، ترفع مستوى توقعاتهم. فإن لم تواصل حتى الإنجاز ستكون تلك قطعًا عمليات سحب. لكنك إن واصلت حتى تتمم ذلك، فستكون تلك وسيلة رائعة أخرى لبناء الثقة.

ملخص: السلوك (1) – التحدث بصراحة

كن أمينًا. قل الحقيقة. دع الناس يعرفون موقفك.

استخدم لغة بسيطة. سمِّ الأشياء بأسمائها.

أظهر الأمانة. لا تتلاعب بالناس ولا تشوه الحقائق.

لا تلوِ الحقيقة ولا تترك انطباعًا زائفًا.



السلوك (2)

أظهر الاحترام

✍ *يمكنك الحكم على شخصية أي امرئ من طريقته في معاملة من ليس بوسعه أن ينفعه أو يضره.*

مجهول

شركة سينوفس المالية واحدة من أفضل مئة شركة يمكن العمل لحسابها في أمريكا حسب قائمة مجلة «فورتشن»، وكان لها ترتيب في هذه القائمة منذ أن بدأت، واحتلت المرتبة الأولى فيها عام 1999. وقد ذكر رئيس مجلس إدارتها، جيمس بلانتشارد، ما كان يرى أنه سبب قدرة شركته - وغيرها من نظائرها - على النجاح في السوق، وعلى أن تكون مكانًا رائعًا للعمل، قال:

هناك خيط مشترك يربط تلك المؤسسات القليلة التي تتصدر القائمة طوال الوقت. فهي تحقق أهدافها، بل تتجاوزها دائمًا، وهي كذلك تحقق رؤاها وطموحاتها، وتتجاوز توقعاتها. ومع ذلك، يبدو أن هذه المجموعة من المؤسسات القوية النشيطة الناجحة باستمرار والمفعمة بالحماس لديها سر. وبصراحة، قمنا بدراسة ذلك، ذهبنا إلى المدرسة، واستشرنا الناس، وفعلنا كل ما استطعنا فعله لإيجاد الصيغة التي تقول: «سنكون واحدة من تلك الشركات القليلة في هذه المجموعة الصغيرة المختارة التي يبدو أنها تحقق نجاحًا دائمًا». وقد وجدناها.

إن السر، أو المفتاح، أو الخيط المشترك هو ببساطة كيفية تعاملك مع الناس. إنه الطريقة التي تتعامل بها مع إخوتك في الإنسانية، ومع أعضاء فريقك، ومع زبائنك، ومع من ينظمون أعمالك، ومع عامة الناس، ومع جمهورك، ومع المجتمع المحيط بك. إنه كيفية تقديرك لقيمة الفرد، وكيفية إضفاء أهمية حقيقية على العامل البشري، وليس من خلال مجرد عبارات تكتبها في تقريرك السنوي.

إن السلوك رقم (2) هو إظهار الاحترام. وهناك بعدان أساسيان في هذا السلوك: الأول، أن تتصرف بأساليب تظهر الاحترام الكامل للناس. والثاني، التصرف بأساليب تبين الاهتمام والاكتراث. ففي ثقافات عدة – ولاسيما الثقافات الشرقية – يكون لهذا الأسلوب قيمة كبيرة بوصفه دليلاً على أن الشخص يتسم بالأخلاق الحميدة. ونتيجة لذلك، يعدّ البعض تصرفات عادية في معظم أنحاء الغرب تصرفات وقحة أو تفتقر إلى الذوق. ويصبح لفهم مثل هذه الاختلافات الثقافية أهمية بالغة في السعي لبناء رصيد الثقة في الاقتصاد العالمي اليوم.

يعتمد إظهار الاحترام على مبادئ الاحترام والعدل والعطف والحب والكياسة. مع ذلك، فإن المبدأ الطاغي هو التقدير الحقيقي للأفراد – أهمية كل إنسان بوصفه فردًا في الأسرة البشرية. وهذا السلوك هو القاعدة الذهبية عند التطبيق، وهي قاعدة تعرفها بالفعل كل ثقافة وديانة تقريبًا في أنحاء العالم شتى. تأمل الأمثلة الآتية:

- **في النصرانية**: «تعامل مع الآخرين كما تحب أن يتعاملوا معك».
- **في اليهودية**: «لا تفعل ما تكرهه مع أي أحد».
- **في الإسلام**: «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه».
- **في الهندوسية**: «لا تعمل لجارك ما لا تريد أن يعمله معك».
- **في البوذية**: «لا تجرح الآخرين بما يؤلمك».
- **في عقيدة السيخ**: «عامل الآخرين كما تعامل نفسك».
- **في الكونفوشيوسية**: «لا تفعل مع الآخرين ما لا تريد أن يفعله أحد معك».
- **أرسطو**: «ينبغي أن نتصرف مع أصدقائنا كما نرغب أن يتصرف أصدقاؤنا معنا».
- **أفلاطون**: «أفعل مع الآخرين ما ينبغي أن يفعلوه معي».

و«نقيض» إظهار الاحترام هو عدم احترام الآخرين. والصورة الشائعة لذلك هـي إظهـار عدم الاحترام، وهـي مسألة خطيرة في كل من العمـل والبيت. كذلك يتضمـن «عـدم» إظهار الاهتمـام بالناس - إمـا لأنك لا تكترث فعـلاً، أو لأنك لا تعرف كيف تظهر الاهتمام أو تأخذ الوقت الكافي لذلك.

أما الصور الزائفة لإظهار الاحترام فتكون في التظاهر بالاحترام أو الاهتمام، والأخطر من ذلك كله هـو إظهار الاحترام والاهتمام للبعض (هؤلاء من بوسعهم فعل شيء لك) وليس للجميع (هؤلاء من ليس بيدهم نفعك أو إيذاؤك، وقد أصبح عـدم الاتساق هـذا يُعرف «بقاعدة النادل (الجرسـون)» وهي تقوم على فكرة أن بإمكانـك أن تعرف الكثير عـن شخص ما من تعامله مع النـادل في مطعم. تقول سـارة لي، وهي المديـر التنفيذي في شركة بريندا بارنيـز، وكانت تعمل نادلة مدة من حياتها: «لم يجعلني الجلوس على مقعد المدير التنفيذي شخصًا أفضل في هذا العـالم مما كنت عليه وأنا نادلة، فإذا عاملت النـادل أو المرؤوس كأنه نفاية، فهل تظن أنه سيتفانى في خدمتك؟ لا أظن ذلك».

✍ ***أحـاول أن أتعامـل مع الناس بوصفهـم بشرًا. فإنهم إذا عرفـوا أنك مهتم، فسيخرجون أفضل ما لديهم.***

سير ريتشارد برانسون، مؤسس مجموعة فيرجن ورئيس مجلس إدارتها

إننـي أحب بصفة خاصة قصة طالبة التجـارة التي أجابت على نحو جيد في امتحانها النهائي حتى وصلت إلى السؤال الأخير: «ما اسم الشخص الذي ينظف غرفـة نومـك [في المدينة الجامعية]؟ فلم تصدق ما سمعتـه. فكيف يُتوقع منها أن تعـرف الإجابة عن هذا السـؤال؟ وما علاقة ذلك بأي صـورة بدرجتها الجامعية في التجـارة؟ وأخيرًا سألـت الأستاذ إذا كان للإجابة عن هـذا السؤال تأثير على درجتها النهائية؟ فأجابها: «بالطبع لها تأثير، فإن معظمكم يحلم بأن يكون رئيس شركة ناجحة ومديرها التنفيذي. لكن النجاح جهد جماعي، والقائد الجيد لا يعدّ

أي شـيء أمرًا مسلمًا به، ويعرف إسهامات كل فرد في الفريق – حتى هؤلاء الذين يبدو أنهم يؤدون أقل الوظائف شأنًا».

وفي الوظيفـة، جعلـت مشكلات مثـل التمييز العنصـري والجنسي الاحترام نقطـة ارتكاز رئيسة في النجاح المؤسسي؛ لأنه هـو الشيء الواجب عمله والطريقة الأمثل لممارسة العمل التجاري على حد سواء. وقد ذكر معهد «أفضل مكان للعمل»، الـذي يشارك مجلة فورتشن في تقديم قائمة أفضـل مئة شركة، الاحترام بوصفه إحدى دعامات الثقة الثلاثة في الشركات.

ويعـرّف «سيروتـا سـيري في إنتيليجانسـ» الاحـترام بأنه إحـدى الخصائص الأساسيـة الفارقـة للشركات التي ترتفـع فيها الروح المعنوية بشـدة، ويلاحظ أن 10% من مجموعة الشركات التي تحتل الصدارة، تكون معاملة موظفي المستويات الدنيـا هـي معاملة كبـار المديرين نفسهـا. ويتخذ كثـير من الموظفـين إجراءات ليضمنـوا الخضوع على الأقل بالسلوك المحـترم. والفرصة الحقيقية بالتأكيد هي تجاوز الخضوع إلى الدخول إلى عقول الناس وقلوبهم.

الأشياء البسيطة

إن إظهـار الاحـترام مثـال واضح على التأثـير الهائل للأشيـاء البسيطة في بنـاء رصيـد الثقة. وأذكر مـاذا كانت تعني زيارتـي لوالدة مساعدتـي التنفيذية ذات يـوم في المستشفى. كان هذا مجرد شيء بسيط، لكنه بالنسبة إلى مساعدتي كان دليـلاً على اهتمامي، وكانت زيارتـي هذه تعني الكثير بالنسبة إليها. وكان رد فعلهـا مماثـلاً لرد فعل عميلتنـا في تكساس، حين أرسل لها زميلـي رسالة البريد الإليكـتروني في أثناء إخلاء المنـازل وقت إعصار كاترينا. فحسـب القول المأثور: «ليست هناك أشياء بسيطة».

حكـت إحدى المشـاركات في ورشة العمل لدينا، وقد عملـت مساعدة تنفيذية لرئيس إحدى الجامعات لأكثر من عشرة أعوام، القصة الآتية:

في عصر أحد الأيام كنا نستعد لعشاء خاص في منزل الرئيس. كان حفل التخرج في اليوم اللاحق، وكنا في تلك الليلة نقيم حفل عشاء لأكبر المتبرعين للجامعة، ولمن نالوا الدكتوراه الفخرية، ولموظفين حكوميين بارزين من أمريكا اللاتينية.

وبينما كنا نجلس إلى موائد الطعام، وصلت باقة زهور جميلة. كان الواضح أن مكتب التنمية بالجامعة قد طلبها لتوضع وسط المائدة. فتوجهت زوجة رئيس جامعتنا إلى عامل التوصيل في تردد قائلة: «لدينا مشكلة». وأمسكت بعلبة سمن بسيطة الشكل تحتوي على زهور بنفسج من الحديقة. وكما تبين بعد ذلك، كانت «لولا» - وهي امرأة عجوز من أوروبا، وكانت مدبرة منزلهما سنوات طويلة - قد أعدت بالفعل باقة الزهور التي ستوضع «وسط» المائدة في هذا الحدث.

فنظر الرئيس إلى زوجته، وقال: «لا، ليست لدينا مشكلة، فقط أعد الزهور إلى محل الزهور، وسنستخدم الباقة التي أعدتها لولا».

كانت تلك لحظة فارقة إلى حد بعيد بالنسبة إلي. فقد علمتني أنه مهما صغرت المساهمة في أي نشاط أو في أي عمل، فلا بد من تقدير هذه المساهمة واحترامها.

فكر في الإيداع الذي وضعه هذا الإظهار «البسيط» للاهتمام والاحترام في رصيد مدبرة المنزل. وتأمل التأثير القياسي لذلك على رصيد الثقة الخاص برئيس الجامعة هذا مع كل من حضر الحفل، ومن بينهم أعضاء هيئة التدريس والضيوف، ومن يعملون في مكتب تنمية الجامعة، والمرأة التي كانت تشارك في ورشتنا. وأنا واثق، في الواقع، من أن كل من حكت له هذه القصة (وأنا من بينهم) قد أثرت فيه لحظة الثقة هذه، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، فبعدما حكت هذه القصة في ورشة العمل، راحت تخبرنا بالأساليب التي أدمجت بها ما تعلمته من هذه اللحظة في وظيفتها الحالية (التي لا علاقة لها بالجامعة على الإطلاق)، وتأثيره على رصيد الثقة الخاص بها مع من تعمل معهم حاليًا.

فكر فحسب في الثقة التي نتجت عن تلك اللحظة الفارقة!

إظهار الاحترام في البيت

في البيت، تكون للأمور البسيطة أهمية أكبر. فإن مجرد قول: «من فضلك» أو«شكرًا لك» أو الاستماع إلى شخص ما باهتمام، أو تنظيف ما استعملته، أو التشارك في أداة التحكم عن بعد الخاصة بالتلفاز (الريموت كنترول) أو مفاجأة شخص ما بباقة زهور أو غيرها من تذكارات الحب، تضع إيداعات ضخمة في رصيد الثقة الخاص بالأسرة.

أذكر في صباي، حين كان أبي وأمي يقومان بجولة يومية بالدراجة البخارية من نوع هوندا مدة نصف الساعة في الحي؛ حتى يتمكنا من قضاء وقت خاص يتحدثان فيه منفردين. وأذكر كيف كان أفراد الأسرة يقفون دائمًا ويحيونني بدفء حين أدخل من الباب الأمامي. وأتذكر حين كان أبي وأمي يطلبان منا جميعًا العمل باجتهاد لنفاجئ أحدهما بتنظيف المطبخ أو المرأب أو الفناء قبل أن يصل إلى البيت، ويالها من متعة أن ترى الدهشة والتقدير على وجهه أو وجهها بعد اكتشاف مفاجأتنا. وفي بيتنا الآن، أرى كيف تلمع عينا ابنتي ذات الأعوام الثلاثة حين يأخذها شقيقها ذو الثلاثة عشر عامًا في جولة بالدراجة ذات الإطارات الأربعة في فنائنا الخلفي، أو حينما كانت عيناها تلمع عادة حين يكون شقيقها ذو التسعة عشر عامًا في البيت، ويرتدي ملابس «أمير» لينضم إلى «الأميرة» في حفل شاي على أرض الغرفة.

إنني أعرف بصورة مباشرة الفرق الذي يمكن أن تحدثه تلك «الأشياء البسيطة».

✍ *إن النتيجة النهائية للحنان هي جذب الناس.*

آنيتا روديك، مؤسِسة ذا بودي شوب والمدير التنفيذي

وكذلك أعرف أن من دلائل عدم الاحترام التي قد تبدو ضعيفة ما يمكن أن تؤدي إلى عمليات سحب أكبر تستنفد آخر الأمر رصيد الثقة تمامًا.

فكما ورد في إحدى المطبوعات التي تناولت مسألة سوء المعاملة:

يمكن أن توجد بدايات سوء معاملة شريك الحياة والطفل على حد سواء في الأمور التي تبدو تافهة، مثل تحقير مواهب الآخر وقدراته أو الانتقاد الدائم أو الإهانة أو إطلاق الأسماء أو الألقاب الساخرة، أو رفض التواصل، أو التلاعب بالمشاعر أو التسبب في الشعور بالذنب، أو إطلاق الوعود وعدم الوفاء بها مرارًا وتكرارًا أو الترهيب أو التهديد أو الإيذاء الجسدي أو إلقاء اتهامات لا أساس لها أو تخريب الممتلكات.

إن الثقافة الشائعة للتلفاز والموسيقا والكتب والأفلام السينمائية، عادة ما تعكس مواقف عدم الاحترام وسلوكيات سوء المعاملة البسيطة، وترفع من شأنها وتثير الضحك عليها، من السهل في هذا الجو أن تصبح فاقد الحس تجاه الآثار التي تتركها على العلاقات، وذلك يشمل معظم العلاقات. ويجب ألا ننسى مطلقًا أن الأمور البسيطة – في السراء والضراء – «هي» أمور عظيمة في البيت.

الخلاصة

في حين أن «إظهار الاحترام» قد يعني للبعض سلوكًا «لينًا»، فإنني أُعقّب بأنه بالتأكيد سلوك له علاقة مباشرة بالثقة ومن ثم بالمكسب.

استرجع في ذهنك بعض الأبحاث التي ذكرتها في هذا الكتاب: «لماذا» يرى 29% فقط من الموظفين أن الإدارة تهتم بتنمية مهاراتهم؟ و«لماذا» يعتقد 42% فقط من الموظفين أن الإدارة تهتم بهم بصفة عامة؟ في حالات عدة، على الرغم من أن الإدارة قد «تتكلم» عن ذلك، إلا أنها في الأساس لا «تتصرف» بأساليب تظهر الاحترام، ونتيجة لذلك، لا يثق الموظفون فيها.

✍ *إن ما يصنع الثقة، في النهاية، هو إظهار القائد الاحترام لتابعيه.*

*جيمس أوتول، مؤلف كتاب «**صنع التغيير**»*

ما تأثير ذلك على السرعة والتكلفة؟ عندما يرى الموظفون أن المديرين لا يكترثون حقًّا، فكيف سيرغبون في إعطاء أفضل ما لديهم؟

ولإظهار الاحترام، من منظور العميل، تأثير هائل. فمنذ سنوات عدة، كانت هناك منافسة شرسة بين الوكلاء العقاريين على تمثيل صاحب مشروع البناء في بيع بعض المواقع السكنية حصريًّا بالقرب من بارك سيتي في أوتا. وكانت قطعة الأرض ومساحتها أربعة آلاف فدان ملكًا لعائلة من مربي الماشية منذ أيام الرواد الأوائل.

فدعا المقاول عددًا من كبار الوكلاء العقاريين في بارك سيتي لتقديم عروضهم. وكان من بينهم طوم بييك، الذي قدم عرضه بصورة جيدة جدًّا كبقية الوكلاء. لكن طوم فعل شيئًا يختلف عنهم اختلافًا بينًا، فقد أرسل بطاقة شكر مكتوبة بخط اليد إلى المقاول على إتاحة تلك الفرصة الجديدة بالتقدير. فقال المقاول: إن هذا التصرف حسم الاختيار لصالحه. أما بالنسبة إلى طوم فكان إرسال بطاقة الشكر أمرًا طبيعيًّا يفعله دائمًا، وهو يقول: «من المهم أن تظهر الاحترام للآخرين وأن تشكرهم حين لا تكون معهم.

وقد أصبح هذا المبنى، المسمى بالمستعمرة، أكبر مكان للتزلج في أمريكا الشمالية، وأقل قطعة أرض فيها مساحتها أربعة أفدنة، وتضم مساكن تصل مساحتها إلى ثلاثين ألف قدم مربع. وصار بارك سيتي أحد المواقع التي شهدت وقائع دورة الألعاب الأوليمبية الشتوية عام 2002.

نصائح للثقة

إذا وضعنا إظهار الاحترام على المنحنى الجرسي، يتضح أن السلوكيات التي تقع إلى اليسار والتي تدل على تدني الاهتمام - تنشأ عادة عن المسائل المتعلقة بالأمانة (قدر ضئيل من التواضع) أو القصد (أنانية شديدة واهتمام ضئيل) أو القدرات (الجهل بكيفية إظهار الاهتمام أو الاحترام) أما السلوكيات المبالغ فيها التي تقع إلى اليمين - وتضم الإفراط في الحماية والغيرة وإشباع الشهوات

والقلق العقيم، فقد تأتي من المسائل المتعلقة بالقصد. التركيز على الذات بصورة أكبر من التصرف حسبما تمليه مصلحة المرء العليا) والقدرات (الاتجاهات والأسلوب) والنتائج (تولى مسؤولية أكبر مما ينبغي، وعدم الحساسية لتأثير السلوك).

مرة أخرى، من المهم ملاحظة أنه في هذه السلوكيات، وغيرها، يكون الحكم الذي يأتي من تقوية العناصر الأساسية الأربعة ومزجها معًا، أمرًا ضروريًا للوصول إلى «الموضع الأمثل» على المنحنى.

وفيما يأتي بعض الأفكار التي قد تساعدك في سعيك لإظهار الاحترام:

- طبّق «قاعدة النادل» على نفسك فيما يتعلق بمعاملتك للناس في العمل والبيت. هل يعجبك ما تراه؟ إن كان لا يعجبك فركز على تحسين قصدك.
- فكر في أمور معينة يمكنك عملها لتبين للآخرين أنك تهتم بهم. اتصل بالناس هاتفيًا، اكتب بطاقات شكر، اعترف بالفضل، أرسل رسائل بالبريد الإليكتروني تعكس اهتمامك بالناس. حاول في كل يوم أن تفعل شيئًا تضع به ابتسامة على وجه شخص ما – حتى لو كان هذا الشخص هو بواب المبنى الذي يقع فيه محل عملك. لا تترك مسافة بين ما تشعر به وما تفعله.
- لا تأخذ أي علاقات قائمة بوصفها أمرًا مسلمًا به – ولاسيما علاقتك بمن تحب وبالأسرة والأصدقاء. تجنب الميل العام لوضع طاقة أكبر في العلاقات الجديدة، وافتراض أن الناس في العلاقات القائمة يعرفون أنك تهتم بهم، فربما كانت هناك حاجة لإظهار الاهتمام في العلاقات القائمة أكبر مما في العلاقات الجديدة.

ملخص: السلوك (2) - إظهار الاحترام

اهتم بالآخرين اهتمامًا حقيقيًّا.

بين لهم أنك تهتم بهم. احترم كرامة كل فرد وكل دور. عامل كل فرد باحترام، وبخاصة هؤلاء الذين لا يملكون لك ضرًّا ولا نفعًا. أظهر حنانك في الأمور البسيطة. لا تتظاهر بالاهتمام، ولا تحاول أن تثير « انبهار» الناس.



السلوك (3)

تحري الشفافية

✍ قد يصبح الوصول إلى موقع القائد رحلة قوة حقيقية بالنسبة إلى بعضهم، رحلة قوة حقيقية. فهؤلاء يستمتعون بإحساس السيطرة على الناس والمعلومات على حد سواء، لذلك يحتفظون بأسرار، ويكشفون القليل عن رأيهم في الناس وفي أدائهم، ويدخرون ما يعرفونه عن العمل التجاري ومستقبله. وهذا النوع من السلوك يثبّت بالتأكيد القائد في موقع الرئاسة، لكنه ينتزع الثقة تمامًا من الفريق بأسره.

جاك ويلش

قبل سنوات قليلة، حين كان دونالد كارتي مديرًا تنفيذيًّا لشركة أمريكان إيرلاينز، كانت الشركة تسعى إلى الحصول على تنازلات كبيرة بالنسبة إلى الأجور من نقاباتها لكي تنقذ الخطوط الجوية من الإفلاس. وانتهى الأمر بالتفاوض على 1.8 مليارات دولار بوصفها أجورًا سنوية مع استقطاع الفائدة من النقابات.

ولكن، في أثناء عملية التفاوض هذه، قامت الشركة بترتيبات لصرف علاوات «بقاء ضخمة لستة من كبار الموظفين في الخطوط الجوية الأمريكية، وتم وضع وديعة خاصة حتى يمكن صرف معاشات 45 موظفًا من كبار الموظفين، حتى لو أعلنت الشركة إفلاسها. لم يكن هناك شيء غير قانوني، لكن لم يكشف عن هذا الأمر للنقابات في أثناء المفاوضات.

لكن كان لا بد أن ينكشف أمر علاوات كبار الموظفين في الملفات السنوية «للجنة البورصات والسندات المالية» حيث ظهر الأمر يوم أن وافقت النقابة على المخصصات المالية. وقد فاجأ افتضاح الأمر النقابات تمامًا، ودمر على الفور كل ما كان يتمتع به كارتي من ثقة – ليس مع النقابات فقط، بل على الأقل مع

بعض أعضاء مجلس الإدارة أيضًا. وحسبما ورد في صحيفة «بيزنس ويك» لم تجد دعوة كارتي «للتضحية المشتركة» أي صدى، و«ثبت أن وظيفة كارتي كانت هي ثمن تصرفاته الخرقاء». ففي غضون أيام قليلة قدم كارتي استقالته.

عندما جاء جيرارد آربي بوصفه المدير الجديد، واجه على الفور «ضريبة موروثة» هائلة نتجت عن سلوك سلفه. وقال آربي: إنه سيعمل على «استعادة ثقة جميع الموظفين» وكان أسلوبه علنيًّا لا سريًّا، وشفافًا لا خفيًّا. فاستخدم سياسة «الباب المفتوح»، وبدأ بكشف جميع الأمور المالية لنقاباته، ورفض زيادة في الراتب قدمها له مجلس الإدارة، وقام ببيع مقتنيات الشركة الفنية الثمينة التي أصبحت رمزًا لا يناسب الوقت العصيب. والأهم من ذلك كله، أنه أشرك النقابات مباشرة في مشكلات الشركة، وذلك بضم ممثلين للنقابة إلى لجان الإدارة العليا، حتى يتمكنوا من النظر إلى التحديات من الزاوية نفسها المتاحة للإدارة. وكان يقول: «يعتقد بعض الناس أن النقابات هي المشكلة، لكننا نرى أنها جزء من الحل».

✍ *حاول أن تتسم بالشفافية والوضوح والصدق، حتى حين يصعب ذلك، بل في المقام الأول حين يصعب ذلك.*

جين سيريل سيبينيتا، رئيس مجلس إدارة شركة إير فرانس ومديرتها التنفيذية

لم يكن سلوك آربي «استعراضًا»، فهذا امتداد لشخصيته وكفايته (العناصر الأساسية الأربعة الخاصة به). وكان يقول: «إن الطريقة الوحيدة لبناء الثقة، على المستويين المهني والشخصي، هي أن تكون جديرًا بالثقة. وأرجو أن أعيش حتى أصل لهذا المستوى». ونتيجة لذلك، استطاع آربي إعادة بناء الثقة، وتمكنت الخطوط الجوية الأمريكية من تفادي الإفلاس، في حين أن شركات الطيران الأربعة الكبرى في الولايات المتحدة لم تستطع ذلك. وقد قال رئيس اتحاد العمال كامبل ليتل: «أعتقد أن جيرارد شخص مخلص وشفوق، ويريد أن يغير حال شركة الخطوط الجوية الأمريكية إلى الأفضل».

قبل شهور عدة التقيت مصادفة طيارًا من أمريكان إيرلاينز في أحد المصاعد، فسألته: «ما رأيك في جيرارد آربي؟».

فأجاب بلا تردد: «إنه رائع! يمكنني الوثوق به».

✍ *تأتي السمعة الطيبة، حين تكون الشركات شفافة في إدارة أمورها.*

تشارلز فومبرون، مؤلف كتاب «السمعة»

إن السلوك (3) – تحري الشفافية – يرتبط بكون المرء منفتحًا وصادقًا وصريحًا، ويقول الصدق على نحو يمكن للناس التثبت منه. وكذلك يقوم هذا السلوك على «مبادئ» الأمانة والصراحة والاستقامة، وكون المرء موضع ثقة. وأود أيضًا أن أضم مبدأ النور؛ لأنه عندما يكون الشيء شفافًا فإن النور سيتدفق من خلاله. وحسبما قال الرئيس السابق للمحكمة العليا في الولايات المتحدة القاضي لويس برانديس «أشعة الشمس خير مطهّر». فهي تطهر وتنظف وتبدد العتمة وتطرد الظلام، وتمكن الناس من الرؤية، وتمنحهم إحساسًا بالراحة والثقة؛ لأنهم يعرفون أن لا شيء خفي.

و«نقيض» تحري الشفافية الإخفاء أو التغطية أو الغموض أو التعتيم. ويتضمن ذلك: الكتمان والامتناع والاحتفاظ بالأسرار، والعجز عن التصريح. وإنه يشمل أيضًا أجندات خفية، ومعاني خفية، وأمورًا خفية. ومقابل شفاف معتم – ويعني شيئًا لا ينفذ منه الضوء، ولا يمكن رؤية الصور من خلاله. والصورة الزائفة للشفافية هي «الصور الخادعة» أو «الوهم»، فإن تظاهر المرء أو «ظهوره» بصورة ما وعدم «كونه» على هذه الصورة حقًّا هو ما يجعل الأمور تبدو على غير ما هي عليه في الحقيقة. والإنترنت مثال جيد على كل من الشفافية والصورة الخادعة على حد سواء، فهي تولد شفافية غير عادية، وفي الوقت نفسه تسمح للناس بالحصول على المعلومات والوصول إلى الحقيقة أينما كانوا، وإنها توفر مكانًا يمكن للناس فيه أن يختلقوا أسماءً مستعارة ويتعاملوا مع الآخرين داخل صورة خادعة – حيث لا يعرف أحد قصدهم أو هويتهم الحقيقية.

بناء الثقة بسرعة

يومًا بعد يوم، تكتسب الشفافية في اقتصادنا العالمي مصداقية بوصفها قيمة مهمة في المؤسسات التي تتمتع بثقة مرتفعة. وطبقًا لما قاله بيرس ووترهاوس كوبرز، فإن «روح الشفافية» هي المفتاح الأول في استعادة الثقة العامة.

ودائمًا ما ستبني الشفافية الثقة بسرعة، فعلى سبيل المثال، عندما وقعت مؤسسة خيرية معينة في مشكلة منذ عهد قريب، اتخذت أسرع السبل لاستعادة الثقة، وهي أن تبين للناس أين تذهب أموالهم، إن أفضل السبل لمنع تحول ذلك إلى مشكلة، في المواقف التي يكون فيها تعارض مصالح، هي ببساطة مواجهة الأمر والتعامل معه بروح الصراحة التامة. فإن الشركات التي تتسم بالشفافية تكشف باستمرار عن العلاقات والمصالح والصراعات قبل فوات الأوان؛ لكي يكون كل شيء معروفًا علنًا، ولا يمكن لأحد أن يشكك في أجندتهم.

وبصفة خاصة عندما تكون الثقة منخفضة، لا يثق الناس فيما لا يمكنهم رؤيته. فإذا كشفت عن أمورك، أكدت للناس أنك ليس لديك ما تخفيه.

وهناك مثال جيد على الشفافية في الطريقة التي تتعامل بها شركة تويوتا مع مورديها. ففي صناعة يركز فيها صانعو السيارات على الحصول على أقل سعر، فإنها تخبر الموردين بما يفعلونه، وتمثل شركة تويوتا نموذجًا فريدًا في نوعه، فهي تركز على بناء العلاقات طويلة الأجل مع مورديها وبينهم، وهم، بدورهم، يتعاونون مع تويوتا ومع بعضهم بعضًا. وعلى الرغم من أن معرفة المنتج تعدّ ملكية خاصة، يُتوقع أن تكون معرفة العملية أمرًا مشتركًا داخل سلسلة القيم. ولم يكن أسلوب تويوتا لينجح من دون توافر الشفافية من كل المشاركين، وهذه الشفافية هي جوهر جميع علاقات موردي شركة تويوتا.

وهناك مثال رائع آخر – وهو مثال أعطاني أنا شخصيًّا إيداعًا ضخمًا – وهي طريقة المدير التنفيذي لشركة رأسمالها 500 مليون دولار، وهو يتفاوض

معـي في صفقة معينة. فلقد اجتمعنا معًا ووضعنـا إطار العمل المتوقع للصفقة، لكننا لم ننتـهِ الأمـر؛ لأن مدخـلات وصفقات مبيعات هـذا المدير التنفيـذي وتطوير المنتج والفرق القانونية كانت أمورًا مهمة لنجاحه. فقمت بتدوين النقاط الأساسية المحتملة للصفقـة، وأرسلتهـا بالبريد الإليكـتروني إلى المدير التنفيذي بوصفهـا ورقة تفاهم للصفقـة. وبعد اجتماع مع العاملين معه، تلقـى ملاحظات رافضة لورقة التفاهم من كبار العاملين في فريقه يشرحون فيها آراءهم ومخاوفهم. فبدلاً من أن يقوم بتلخيص وجهـات نظرهم، قام وحسب بإعادة إرسال تلك الرسائل إليّ مباشرة «دون حذف أو إضافة». وقد أذهلني ذلك، فأتاح لي فهم الأمور الحقيقية والتعامل معها دون تخمين. وقـررت أن أرد الشفافية بمثلها، فأرسلت مستندًا مماثلاً للعاملين معه به ملاحظاتي علـى آرائهـم. ونتيجة لذلـك، استطعنا التفاوض علـى صفقة أفضـل للطرفين، وقد أتممنا ذلك ربما في ثلث الوقت الذي كنا سنستغرقه دون هذه الشفافية.

وفيمـا يتعلق بالسرعـة والتكلفة، نجد للشفافية معنًى كبـيرًا، فلا حاجة بك إلى القلق من الأجندات الخفية، وليس عليك التكهن، ولا ضرورة لأن تضيع وقتك وطاقتك في محاولة للحفاظ على المظهر أو تظل واعيًا بأسلوب تعاملك مع كل فرد حسب شخصيته.

إن شـركات كثيرة تتحرى الشفافيـة مع موظفيها بتطبيق مـا يعرف «بإدارة الكتـاب المفتوح» - وذلـك بكشف حساباتهـا المالية، وقد أخـبرني المدير بأن هذا يبنـي الثقة أسرع مـن أي شيء فعلتـه الشركة على الإطلاق. وقـال: «في البداية، كان هنـاك بعض الشك فيما إذا كان ما نـراه هو الأرقام الحقيقيـة، لكننا أيدنا الأسلـوب، وسرعان مـا نتج عنه إثارة واضحـة وزيادة هائلـة في الثقة. وذلك هو الوقت الذي بدأت أرباح الشركة ترتفع فيه».

✍ لقـد تبنينـا فلسفة عدم إخفـاء أي شيء، ولا أي مشكلة مـن مشكلاتنا، عن موظفينا.

رولين كينج - مؤسِسة شركة ساوث ويست إيرلاينز

إن تحــري الشفافية يدر عوائــد أيضًا. فكونك تتسم بالشفافية في الأسرة، مع الأطفال على سبيل المثال حول الأمور المالية، وتدعوهم للمشاركة في قرارات الإنفاق، لا يُعينهــم فقط على فهــم سبب قولك: «لا» أحيانًا، وإنمــا يساعدهم أيضًا على أن يصبحوا أكثر حساسية لملاءمة طلب أشياء معينة في المقام الأول؛ لذلك لن تضطر إلى أن تضيــع وقتك وطاقتــك الشعورية في التعامل مع طلبات غير مناسبة. وهناك ميزة أخرى هي أن الشفافية توفر للأطفال فهمًا لاقتصاد الأسرة، وتساعدهم على تحمل مسؤولية أكبر عند اتخاذ قرارات إنفاقهم وهم كبار.

ولا يعنــي التفاوض بشفافيــة أنك يجــب أن تضع أوراقك كلهــا على الطاولة دائمًــا، لكنه يعني أن تكــون شفافًا فيما يتصل بالمعلومــات المناسبة، وفيما تحاول تحقيقه.

نصائح للثقة

عنــد تحري الشفافية، كما في كل السلوكيــات، يجب أن يكون هناك توازن في المسؤوليــة. فهنــاك أمور معينة، في الشركات الحكومية تحديــدًا، يمنع القانون أن تكشــف عنها لأي شخــص ما لم يكن مسموحًا بالكشف عنهــا لكل الناس. وهناك أمور أخرى سرية، ولا يصح البوح بها. والجميل في الأمر، أن حسك سيخبرك بألا تتكلم عن الموضوعات السرية أو الأحاديث الخاصة أو غيرها من الأمور التي ليس لك الحق في الكلام عنها.

كنــت في موقف ما حــاول فيه مدير تنفيــذي إيجاد شفافيــة في اجتماع هيئة الإدارة بالكشــف عــن مرتبــات كل الناس، ومن بينهــم فريــق الإدارة المجتمع في الغرفــة. وقد غير هذا بسرعة اتجاه الاجتماع، وبــدأ الناس فجأة ينظرون حولهم متسائلــين عــن سبب حصول بعضــ نظرائهم على ضعف مــا يحصلون عليه؟ ولم يكــن ذلك السلوك يوازن سلوكيات أخرى مثل «إظهــار الاحترام». كان هذا الفعل صدمــة للمنظومة، وهو يقع في أقصى يمين المنحنى الجرسي، وكانت تلك شفافية غــير مسؤولة – أكثر من اللازم و أسرع من اللازم. وفي معظم الأحيان، ينتج هذا

النـوع من السلوك عن فقدان سمة واحدة أو أكثر مما يأتي: التواضع (النزاهة)، وأجنـدة المنفعة المتبادلـة (القصد)، وقدرات الثقة ومهـارة القيادة (القدرات)، والتعريف المناسب للنتائج والحساسية لها (النتائج).

مـع ذلك، وعلى الجانب الأيسر من المنحنـى، لماذا تُوضع قيود لتحديد القدر المناسـب للشفافية؟ ولماذا تكتم المعلومات؟ ولمـاذا لا تضع على الأقل كل أهدافك، إن لم يكـن كل أوراقـك، على الطاولـة؟ والفشل في تحري الشفافيـة يشير بصفة عامـة إلى انعـدام الأمانة أو الشجاعـة (النزاهة)، ووجود أجنـدة خفية، وليست صريحـة (القصـد)، أو فقدان «قـدرة الثقة» علـى التمييز بين أهميـة الشفافية وتحري وجودها (القدرات).

مرة، ضع في ذهنـك أن تقوية العناصر الأساسية الأربع ستبقيك في «الموضع الأمثـل» على المنحنى الجرسي، وأن كل هذه السلوكيات تعمل معًا؛ ليوازن أحدهما الآخر.

وفي سعيك «لتحري الشفافية»، إليك بعض النصائح لتضعها في حسبانك:

- اسـأل نفسـك بصفة دورية، في العمل وفي البيت، هل أكتم معلومات كان ينبغـي أن أذكرهـا؟ وإن كان الأمر كذلك، فاسأل نفسـك عن سبب ذلك. وفكـر في الضريبة التي قد تدفعها نتيجة لذلك. كذلك فكر في العوائد التي يمكنك الحصول عليها بكونك أكثر شفافية.
- إذا كنـت في منصـب قيادي في العمـل، فقم بتقدير شفافيـة مؤسستك بالنسبـة إلى مختلـف المستفيدين. ثم تأمل كل موقـف، واسأل نفسك: إذا كنا أكثر شفافية، فمـاذا سيكون الفرق؟ وابحث عن سبل لزيادة الشفافية على نحو ملائم - لتزيد عوائد الثقة!
- وإذا شاركـت أحـدًا الإشـراف المالي - شريك حياتـك على سبيل المثال - ففكـر في مـدى شفافيتـك عنـد التعامـل في الأمـور الماليـة. وضـع في حسبانـك أن كثـيرًا من الناس مـا زالوا يضعـون الأمور الماليـة على رأس

قائمــة أسباب الطلاق. فـإن لم تكن شفافًا فيما يتصــل بأولوياتك المالية، وقراراتــك ونفقاتــك، فاســأل نفسك عن سبــب ذلك. إن تقويــة العناصر الأساسيــة الأربعة لديك لن تساعدك علــى التصرف والتعامل مع شريكك بسبــل أكثر شفافية فحسب، وإنما ستزيد قدرتــك على العمل للوصول إلى أسلوب موحّد.

ملخص: السلوك (3) - تحري الشفافية

قل الحقيقة بطريقة يمكن للناس التحقق منها. كن صادقًا وصريحًا. قم بتطبيق مبدأ «ما تراه هو ما ستحصل عليه». لا تجعل عندك أجندات خفية، ولا تخفِ معلومات.



السلوك (4)

صحح الأخطاء

✍ *أسوأ أنواع الجبن أن تعرف الصواب، ولا تفعله.*

كونفوشيوس

في حقبة نشأتنا، كنت أنا وأخي نحب الألعاب الرياضية، وكنا متنافسين إلى أقصى حد. وظل هذا الحماس قويًّا، ويؤسفني أن أقول: إننا في إحدى المباريات، قبل بضع سنوات، جرفتني الحماسة، وفقدت صوابي تمامًا مع «كام»ابن أختي المراهق.

كان ذلك يوم المباراة الأساسية بين فريقي بي. واي. يو وفريق يوتا في كرة السلة - وهي أكبر مباراة في ولاية يوتا. كانت هذه المنافسة أسطورية، وبصرف النظر عن مكاسب الماضي وخسائره، كان التنافس على أشده دائمًا. ولأن زوج شقيقتي درس في جامعة يوتا، كان هو و«كام» من أكبر مشجعي فريق يوتا. وكان قد قيل لكام أن يتحفظ في هتافاته؛ لئلا يحرج عائلته الكبيرة هناك، وبخاصة لأنه لا أحد يشجع يوتا غير كام ووالده.

سيطر كام على حماسه إلى أن قام الحكم في وقت حرج من المباراة، بحساب ضربة مشكوك فيها تمامًا لصالح يوتا، فقفز كام على قدميه تلقائيًّا احتفالاً بذلك، ملوحًا بذراعيه في الهواء. وعندما عاد للجلوس، لم أستطع السيطرة على نفسي إطلاقًا فاختطفت زجاجتي وسكبت الماء فوق رأسه! فتحولت ابتسامة كام إلى صدمة ثم إلى خيبة أمل ثم إلى ألم، وكان واضحًا أنه لم يستطع أن يصدق أنني يمكن أن أفعل هذا به.

وعلى الفور، شعرت بالخزي والندم الشديد بسبب فعلي المتهور، وعرفت أنني سحبت قدرًا كبيرًا من رصيد علاقتنا. وأردت أن أصلح الأمر، ففعلت الشيء

الوحيد الذي استطعت التفكير فيه حينها. فبعد أن اعتذرت بشدة، اشتريت زجاجة مياه غازية، وطلبت من كام أن يلقي بها على «وجهي»! فشعر كام بالحرج ورفض أن يفعل ذلك. وقال: إنه يعلم أن الحماسة جرفتني وسامحني، لكنني لم أسامح نفسي.

وفي غضون الشهرين اللاحقين، كنت أدعو كام كل أسبوع تقريبًا، وفي كل مرة تحدثت فيها إليه كنت أقول: «اسمع، فقط أريدك أن تعرف أنني آسف بالفعل لأنني سكبت هذه المياه على رأسك. فسامحني أرجوك». وعندما أقيمت المباراة المقبلة بين فريقي بي. واي. يو ويوتا، اشتريت تذكرتين لكام وشقيقتي. وكانت المباراة في ملعب يوتا هذه المرة، فأجبرت نفسي على الجلوس وسط جمهور يوتا دون هتاف على الإطلاق، واشتريت لكام بعض الملابس التي تحمل شعار يوتا، وكل الوجبات السريعة التي يمكن أن يأكلها، وكررت كلامي مجددًا: «أريد فقط أن أذكر مرة أخرى يا كام، أنني آسف لما فعلته بك». فأجاب الطفل المسكين في النهاية: «حسنًا، انتهى الموضوع! ولقد سامحتك فعلاً! فلننسَ الأمر!».

والمثير في الأمر، أن علاقتي بكام، بعد كل هذا، صارت أقوى بالفعل. فلقد أقنعته جهودي المتكررة للاعتذار والتعويض بأنني أهتم به وبعلاقتنا حقًّا إلى حد بعيد. أضف إلى ذلك أن الخبرة ساعدتني على تخفيف انفعالي. وبالرغم من أنني ما زلت أحضر المباريات، وأهتم كثيرًا بفوز فريقي، لكنني لم أفقد صوابي بعدها قط.

ابذل جهدًا أكبر

إن السلوك (4) – تصحيح الأخطاء – أكثر من مجرد اعتذار، إنه تعويض أيضًا، وهو إصلاح وتصحيح، وعمل كل ما بوسعك لتصحيح الخطأ... وأكثر قليلاً.

وفي مجال العمل التجاري، يشمل سلوك «تصحيح الأخطاء» تعويض الخدمة أو معالجة الأخطاء التي ارتكبت في حق العملاء – ليس أملاً في إرضاء العملاء

فحسـب، وإنما أيضًا لإعطاء حافز لنمو قدر أكبر من الولاء تجاه الشركة. وما قد تضيفـه الشركـة «أكثر قليلاً» لتشجيع هذا الولاء يمكـن أن يكون شيئًا بسيطًا كأن يتضمـن الأمر منتجًا مجانيًّا أو منح شهادة بأمر تصحيحي للاعتذار عن الخطأ. كذلك يمكن أن يكون شيئًا كبيرًا، مثلما تفعل شركة جيت بلو بعدم تكليف العملاء أي رسوم إضافية إذا فاتتهم الرحلة الجوية.

وعنـد رأب الصدع في علاقـة شخصية أو عائلية، يمكـن أن يكون هذا الأمر البسيـط الإضـافي» جهدًا أكـبر في التعبير عن الحب، كأن يقـترن بذلك الاعتذار الصـادق تعويض بلفتات تتسم بالفطنة، ثم باقات الزهـور أو تقديم الإفطار إليه في الفراش.

التواضع والشجاعة - أم الإحساس بالذات والتكبر؟

يقوم سلـوك «تصحيح الأخطاء» على «مبادئ» التواضع والنزاهة والتعويض. و«نقيضـه» إنكار الأخطـاء أو تبريرها، أو تبريـر السلوكيات الخاطئـة، أو الفشل في الاعـتراف بالأخطاء حتى تضطـر إلى ذلك، وهذا يتضمـن الإحساس بالذات والتكبر، ويعني أن الظروف هي ما تجعلك متواضعًا، وليس الوازع الأخلاقي.

والصـورة الزائفة لتصحيح الأخطاء هي التغطيـة أو الحجب، وإنها محاولة لإخفـاء الخطأ، أي عكـس إصلاحه. وفي حالة سلوك «تصحيـح الأخطاء» تتسبب هـذه الصورة الزائفة بالفعل في ضريبة ثقة مضاعفة، فهناك ضريبة حين ترتكب الخطـأ، وضريبـة أخـرى – وهي عادة ضريبـة أكبر كثيرًا – حين تحـاول إخفاءه فيُكتشـف أمـرك. والحقيقة هـي أن كل إنسان يرتكب أخطاء وليسـت المسألة هل سترتكـب أخطـاء أم لا، وإنما هي ما ستفعله بشأن هـذه الأخطاء، أي ما إذا كنت ستختار طريق التواضع والشجاعة أم طريق الذاتية والتكبر.

ولنتأمل بعض الأمثلة لهؤلاء الذين اختاروا طريق التواضع والشجاعة. فمنذ عهد قريب، ساعدتْ أوبرا وينفري في وضع كتاب جيمس فراي «**مليون قطعة صغيرة**» على

قائمة أفضل مبيعات مجلة «نيويورك تايمز» بعد أن ذكرت أن نادي الكتاب الخاص بها قد اختاره. وعندما ثارت اتهامات بأن فراي قام بتلفيق أحداث في كتابه الذي يفترض أنــه ليس كتابًا «أدبيًّا»، دافعت أوبرا عن المؤلف. مـع ذلك، عندما اكتشفت الحقيقة، استضافته مرة أخرى في برنامجها، واعتذرت لمشاهديها بصدق، وعاقبت فراي على الملأ؛ لأنه خدع قراءه وجمهور برنامجها على حد سواء. فقالت: «أشعر أنني خُدعت»، لكن الأهم من ذلك اعترفت بأنها ارتكبت خطأً عندما اتصلت هاتفيًّا في برنامج لاري كينـج، ودافعت عن المؤلف، وقالت: «إنني نادمة على هذه المكالمة الهاتفية، لقد ارتكبت خطــأً، وتركـت انطباعًا بأن لا أهميــة للصدق، وأنا آسف كثـيرًا لذلك، فليس هذا ما أومــن به، وأقول لكل من عارضنــي في قضية الصدق هذه: أنت محق تمامًا». لقد أكد سلـوك أوبرا ثقة النـاسـ في أمانتها وفي اهتمامها الحقيقــي بالآخرين، وهي العلامة المميزة لسمعتها وشهرتها.

في كتــاب أدريان جوستيك ودانا تيلفورد الرائع «**ميزة الأمانة**»، يروي المؤلفان تجربة وين سيلز، رئيس شركة كانديان تاير ومديرها التنفيذي الذي حكى ما يأتي:

تسمــح شركة سيارات كرايسلر لكبار موظفيها بقيادة سياراتها الجديدة، ثم إعادتهــا إلى الشركــة، بعد أن ساروا بهــا بضعة آلاف من الأميــال، ثم تتم إعادة عداد المسافات إلى نقطة الصفــر وبيعها بوصفها سيارة جديدة. وعندما اكتُشف ذلــك، يمكن تصور ما حدث داخل الشركة... وفي تصــرف سليم؛ أخذ لي لاكوكا صفحــة إعلانية كاملة في جريدة ديترويت فري برس، وقــال: «انظر، لقد ارتكبنا خطــأً، وخنّــا ثقة عملائنــا وأماناتهم. ونعترف أننــا فعلنا ذلك، ونعــد بألا يتكرر مجددًا أبدًا». أتعرف ماذا حدث بعد ذلك؟ عادت المياه إلى مجاريها.

في شهــر مارس من عام 2005، نشر دوو وييــد، مساعد الرئيس جورج دبليو. بوش الخاص سابقًا، خطاب اعتذار عن تأليف كتاب يحتوي على جزء من مناقشات كانــت مسجلة على شريط كاسيت دون علم الرئيس. وقد ذكر وييد محتويات هذا الخطــاب في مقابلــة تليفزيونية مع كريســ ماثيوز، وكذلك في خطــاب إلى رئيس التحرير في صحيفة يو إس إيه توداي.

في هذا الخطاب قال وبيد: إنه بدأ التسجيل للرئيس بوش لأول مرة عام 1987 بتصريح منه، واستطرد قائلاً:

وعندما بدأت أحاديثنا مجددًا عام 1997، كنت في البداية أدوّن ملاحظات، وكانت خيارات عدة تناقش وتُرفض في تلك الأحاديث. وفي آخر الأمر كان يُطلب مني حمل رسالة بالغة الدقة إلى أحد الصحفيين أو أحد رجال السياسة من المعارضة. كان نقل الكلمات بحذافيرها مسألة مهمة، وكنت أشعر بأنني غير كفء لأداء هذه المهمة. لذلك، بدأت في العام المقبل تسجيلاتي السرية لجورج دبليو. بوش. في البداية، كان ذلك فقط للتأكد أنني أفعل ما يريده بدقة. لكن كان تكبرًا وغطرسةً مني أن أظن أن نياتي الحسنة تبرر أفعالي. لقد سجلت للرجل دون تصريح منه، وحدث أنه فاز بانتخابات الرئاسة. وكان لقراري الإفراج عن جزء من التسجيلات ثمن باهظ دفعته أسرتي، كما تسبب في ضرر بالغ لكثير من الناس.

لقد تصرفت بحماقة، وأخطأت بتسجيل أحاديث السيد بوش دون استئذانه. وأخطأت بإذاعة أي جزء من هذه الشرائط المسجلة لناشر كتابي، بصرف النظر عن ظروف ذلك، وأخطأت بإذاعة أي جزء منها لأحد الصحفيين. وقد اعتذرت للرئيس قبل أن تُعلن القصة، واعتذرت له مجددًا بعدها. وكان الرئيس صبورًا كالمعتاد على الرغم مما أصابه من ضرر شخصي.

واليوم بدأ إصلاح الأمر:

- ألغيت الدعاية لكتابي.
- تم تخصيص عوائد الكتاب المقبلة للأعمال الخيرية.
- تم تحويل العروض المقدمة لإذاعة الساعات المسجلة بملايين الدولارات إلى الرئيس.
- بدأ العمل على إعادة بناء العلاقة مع الرب، ومع الرئيس، ومع الأصدقاء.

ولو عادت بي عجلة الزمن مرة أخرى، لتصرفت في أمور عدة على نحو مختلف. وليس بوسعي الرجوع فيما تسببت فيه من ضرر، لكن يمكنني بعون الرب، أن أتقبل ما أستحقه من جزاء، وتستمر الحياة.

والطريف في هذا الموقف هو أنه لم يصبح مطلقًا قضية سياسية ضخمة - ويرجع هذا إلى حد بعيد، في رأيي، إلى أن الاعتذار تم بسرعة وبتواضع وصدق وأعقبه أفعال (من بينها التخلي عن عوائد الكتاب والأرباح المتوقعة من شرائط الكاسيت) أكدت اعتذاره بصورة واضحة.

في معظم الأحيان، لا أسمع القصص التي تُروى عن قدرة تصحيح الأخطاء على بناء الثقة من أبطالها الرئيسين، بل تأتي القصة على لسان الموظفين الذين يُسألون عن الثقة في شركاتهم. بعبارة أخرى، أصبح سلوك كبار الموظفين الذي يوحي بالثقة في هذه الشركات رمزًا مؤسسيًّا، وهذا أيضًا مثال آخر على النمو القياسي الذي يؤثر على سرعة الثقة: عندما تبني الثقة مع فرد، فإنك تبنيها مع أفراد كثر.

والآن، قارن نتائج هذه الخبرات الإيجابية بنتائج طريق الذاتية والتكبر حين يختاره الناس. وأحد الأمثلة المذهلة على ذلك هي فضيحة ووترجيت في أوائل سبعينيات القرن العشرين. عندما اكتُشف أن إدارة رئيس الولايات المتحدة، ريتشارد نيكسون، قد تورطت في أعمال غير مشروعة للوصول إلى معلومات سرية، وفشل هؤلاء المتورطون - بمن فيهم الرئيس - في تحمل المسؤولية والاعتذار عن أفعالهم السيئة، بل، في الواقع، حاولوا التعتيم عليها. ونتيجة لذلك، دمرت الثقة تمامًا، ومع التهديد بالاتهام بالخيانة، أُجبر نيكسون على الاستقالة.

✍ لم تكن ووترجيت عملية سطو بقدر ما كانت إخفاقًا في إدراك الأخطاء، وفي تحمل مسؤوليتها، ومن ثم في الاعتذار عنها.

جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان

وفي مثال آخر أحدث عهدًا، صدرت من تيريل أوينز، أمين صندوق شركة فلاديلفيا إيجلز، تعليقات على بعض الأمور في وسائل الإعلام، وُصفت بأنها انتقادات لرؤسائه وإدارته. وخلال النصف الأول من العطلة الرئيسة، حسبما ورد في وسائل الإعلام، أصر على سلوكه الفظ غير المتعاون، واستمر في توجيه انتقادات علنية لاذعة لهيئة الإدارة ولآخرين في فريقه. وفي آخر الأمر، وعلى الرغم من موهبته الفائقة، قرر الفريق أن الضرر كان بالغًا، وقاموا بفصله عن العمل فصلاً مؤقتًا طوال المدة الباقية من العطلة؛ لأنه «سلك سلوكًا أضر بالفريق». وبعد هذا الفصل مباشرة، ظهر أوينز في وسائل الإعلام، واعتذر قائلاً: « أعرف في أعماق نفسي أن بوسعي أن أكون... عضوًا فاعلاً في فريق». لكن كان ذلك شيئًا قليلًا جدًّا ومتأخرًا جدًّا وشديد الفتور، فقد فقدت الثقة بالفعل»، ولم يتمكن من الخروج من مشكلة أوقع نفسه فيها.

لاحظ أن الناس في كلا المثالين الإيجابيين في هذا الفصل، «سارعوا» إلى الاعتراف بالخطأ، وبذلوا جهدًا في إصلاحه. فعندما تحدث الأخطاء، وتقر بها بسرعة وتعتذر عنها، تصبح في معظم الأحيان، قادرًا على أن تجعل الحياة تستمر كما كانت. فإن أكثر ما يضر بالمصداقية والثقة هو ألا يقر الناس بحدوث خطأ ما أو ألا يعتذروا عنه، فهذا يجعل الحوادث البسيطة تتضخم، وتتحول إلى قضايا أكبر، وعندما يحاول الناس إخفاءها، يزداد الأمر سوءًا. وفي حين أن الاعتذار المتأخر أفضل كثيرًا من عدم الاعتذار على الإطلاق، فإن الاعتذار وتصحيح الأخطاء «على الفور» سيكون لهما أثر كبير في بناء الثقة واستعادتها.

الخلاصة

إن لتصحيح الأخطاء تأثيرًا شديدًا على النتيجة النهائية. فعلى الرغم من أن معظم شركات التأمين ستطلب من الأطباء ألا يعتذروا للمرضى عندما يخطئون، فإن ثمة دلائل كثيرة تبين أن من يعتذرون، وهم محترمون ويتسمون بالحسم، قليلاً ما يتعرضون للمقاضاة. فالراجح أن الناس يلجؤون للتقاضي

حينما يستشيطون غضبًا، ويستمر شعورهم بالغضب إذا كان الشخص المدين لهم بالاعتـذار يمتنع عن تقديمه. وفي معظـم الحالات ينزع الاعتذار الصادق السلاح مـن أيدي الناس. كما تضح من عوائد الثقة بشركة جونسون التي تواصل نشاطها مـدة خمسة وعشرين عامًا بعد إصـلاح الأخطاء في فضيحة التيلينول عام 1982، فإن «الأخطاء» يمكن أن توجد مراحل ثقة قياسية مهمة.

وحتـى عندمـا نكون علـى الجانب الآخـر - أي عندما يخطـئ شخص ما في حقك - هناك أمور مهمة يمكنك فعلها لتعينك على تصحيح الأخطاء وبناء الثقة، فحـين تكون متسامحًا، على سبيل المثـال، فإنك تسهل على الآخرين الاعتذار لك، وتعويضك. واعترافك بأخطائك يمنح الآخرين حرية العمل بالمثل، وهذا يعلي إلى حد بعيد من شأن أي ثقافة ويمنحها القوة، في كل من العمل والبيت.

نصائح للثقة

إذا كان سلـوكك في أقصـى اليسار علـى المنحنى الجرسـي - أي إن لم تكن قطعـت شوطًـا طويلاً في تصحيـح الأخطاء - فربما تحتـاج إلى العمل على زيادة الأمانـة أو التواضع أو الشجاعة (النزاهـة) أو الاهتمام (القصد) أو التوفيق بين السلوك والأهداف المنشودة (النتائج). أما إذا كنت في أقصى اليمين - أي تعتذر بإسراف أو تعتذر عن الأخطاء نفسها مرات عدة - فربما تحتاج إلى التركيز أكثر على التوافق (النزاهة) أو الدافعية (القصد) أو على الحكم الذي ينشأ عن تقوية جميع العناصر الأساسية الأربعة ومزجها معًا.

وعندما تعمل على زيادة قدرتك على تصحيح الأخطاء إليك بعض الأفكار:

- حـين ترتكـب خطـأً في المرة القادمـة، انتبه إلى رد فعلـك. هل ستحاول تجاهـل الخطـأ، أم تبريـره، أم إخفـاءه؟ أم أنـك ستسـارع إلى الإقـرار بـه، وتفعل مـا بوسعك لتعويض مـن أخطأت بحقه؟ إن لم تكـن تتمتع الآن

بالتواضع والشجاعة المطلوبين لتصحيح الأخطاء بسرعة، فاعمل على تهذيب نفسك، لتكون الشخص الذي تريد.

- فكر في ماضيك. هل لديك أخطاء لم تصحح؟ هل ثمة علاقات انفصمت وتنتظر رأب الصدع أو أن «تنفصم بإحسان»؟ وعلى الرغم من أن المحاولة قد تبدو على قدر لا يمكن تذليله من الصعوبة، يمكنني أن أؤكد لك أنه مهما كانت حدة الألم الذي يمكن أن تشعر به عند محاولة تصحيح خطأ سابق فلن يكون بقدر مشقة الحياة مع ألم عدم الثقة المزمن. وتكون الراحة التي تأتي عندما تبذل جهدًا صادقًا في تصحيح أخطاء سابقة، راحة كبرى.
- في المرة القادمة، حين يخطئ شخص ما في حقك، سارع بالصفح عنه، وحاول أن تسهل على الآخرين تصحيح أخطائهم، فهذا لن يساعدهم وحدهم، بل سيساعدك أنت أيضًا.

ملخص السلوك (4) - تصحيح الأخطاء

صحح الأمور عندما تخطئ. سارع بالاعتذار. قدم تعويضًا إن أمكن. مارس عملية «استرداد الخدمات». أظهر التواضع الشخصي. لا تخفِ الأمور. لا تجعل التكبر عقبة في سبيل فعل الصواب.



السلوك (5)

أثبت الإخلاص

علمت من خبرتي أن الناس الذين يجنون الثقة والإخلاص والإثارة والطاقة بسرعة، هم من يرجعون الفضل إلى هؤلاء الذين يقومون بالعمل فعلاً. ولا يحتاج القائد إلى أي اعتراف بالفضل... فهو دائمًا يحصل على اعتراف بالفضل أكبر مما يستحق.

روبرت تاونسيند، المدير التنفيذي السابق لشركة آفيز

قبل سنوات طويلة، كنت أعمل في إحدى الشركات، حيث كان عليّ أن أذهب لتناول طعام الغداء يوميًّا تقريبًا مع مجموعة من نحو اثني عشر فردًا من زملاء العمل. وكانوا عندما ينتهون من تناول الطعام، يغادر بعضهم المكان، فيبدأ الآخرون على الفور الكلام عنهم. وعندما يغادر شخصان أو ثلاثة آخرون، تتكلم المجموعة عنهم أيضًا، فأصبحت لا أجرؤ على مغادرة الطاولة؛ لأنني كنت أعرف أنهم سيبدؤون الكلام عني لحظة أن أغادر المكان!

كانت تجربتي مع مجموعة الغداء مثالًا على «نقيض» السلوك (5)، أي إظهار عدم الإخلاص، ويسبب هذا عمليات سحب هائلة – ليس فقط مع من كانوا موضوع النقاش وقتها، ولكن أيضًا مع كل شخص آخر كان موجودًا. وإننا جميعًا نعرف أن معاملة الغائبين مؤشر على الطريقة التي سيتم التعامل بها معنا حال غيابنا، وهذا، بالتأكيد، لا يبني الثقة!

من ناحية أخرى، فإن إثبات الإخلاص وسيلة لوضع إيداعات ضخمة في «رصيد الثقة» – ليس للشخص الذي تثبت له إخلاصك وحسب، وإنما أيضًا لكل من يعرف أنك تفعل ذلك.

في كتاب جون مارتشيكا «**المؤسسة المسؤولة**»، تصف كولين باريت، رئيس شركة ساوث ويست إيرلاينز ومدير التشغيل بها، طريقة لإثبات الإخلاص للموظفين تبني الثقة في المؤسسة على نحو واضح، فتقول:

الأمر بالنسبة إلي منطقي تمامًا، لكنني أعتقد أنه مفاجأة بالنسبة إلى بعض الشركات القائمة على خدمة العملاء التي تقول: إن الزبون دائمًا على حق. ونحن لا نؤيد ذلك، وقلنا ذلك علنًا أيضًا، ما تسبب في حصولي على خطاب أو اثنين في هذا الشأن! لكن هذه واحدة من طرق اكتساب ثقة موظفينا. وأنا لا أقول: إنه إذا أخطأ الموظف، وكان خطؤه فادحًا، لن نعاقبه أو نحاسبه، وإنما أقول: إنه إذا كان الزبون مخطئًا، وإذا كان سلوك الزبون سيئًا، فإنني سأدافع عن الموظف وأسانده. ونحن لا نفعل هذا كثيرًا، لكننا قلنا، في موقف ما، لأحد الزبائن: إننا لا نريده أن يستخدم خطوطنا الجوية مجددًا.

يقوم إثبات الإخلاص على «مبادئ» الأمانة والإخلاص والامتنان والتقدير. وهناك أساليب عدة لإثبات الإخلاص - أيًّا كان حجمه - ولكننا في هذا الفصل سنركز على بعدين اثنين: الإقرار بالفضل للآخرين، والتحدث عن الناس كأنهم موجودون.

الاعتراف بالفضل للآخرين

أحد الطرق المهمة لإثبات الإخلاص هو الاعتراف بالفضل للآخرين، وتقديرهم لما قاموا به من دور في النتائج. وبالاعتراف بالفضل، لا تؤكد فحسب قيمة إسهام الفرد، بل توجد أيضًا بيئة يشعر الناس فيها بالتشجيع على أن يكونوا مبتكرين ومتعاونين، وعلى أن يتشاركوا في الأفكار بحرية، وأن يسهموا في مضاعفة الثقة القياسية.

وفيما يتصل بالاعتراف بالفضل، أود أن تتأمل الصورة المجازية «النافذة والمرآة» التي عبّر عنها جيم كولينز. وهو يقول تحديدًا: إنه عندما تسير الأمور على ما يرام فإنك تنظر عبر النافذة. بعبارة أخرى، أنت تنظر إلى كل فرد هناك

وإلى ما يسهمون به، وتعترف بفضلهم، وتمنح الصفات المميزة والتقدير، والعرفان والامتنان. أما عندما لا تسير الأمور كما ينبغي، فإنك تنظر في المرآة، إنك لا تنظر إلى الخارج وتلقي باللائمة على الآخرين وتتهمهم، بل تنظر إلى نفسك.

و«نقيض» الاعتراف بالفضل هو نسب الفضل لنفسك. ففي أحد برامجنا حكى أحد عمال البيع كيف أنه وجد عميلاً بالمصادفة، فاغتنم الفرصة، وقام بكل العمل وحده، وفي المراحل الأخيرة من الصفقة، ذهب إلى رئيسه ليساعده، وعندما رأى رئيسه حجم الصفقة، استولى عليها لنفسه، واستأثر بكل العائد المادي والتقدير. وقد نتج عن ذلك قدر هائل من عدم الثقة – ليس بالنسبة إلى الشخص الذي استولى على الصفقة وحسب، بل أيضًا بالنسبة إلى كل فرد آخر في الفريق. ولم يرغب أي أحد في طلب المساعدة من هذا الرئيس بعد ذلك؛ لأنهم جميعًا أدركوا أنه يمكن أن يفعل الشيء نفسه معهم. وهذا أيضًا مثال آخر عن كيف أنك عندما تبني الثقة (أو تدمرها) مع شخص ما، فإنك تبنيها أو تدمرها مع أشخاص كثيرين.

✍ *القادة أيضًا يبنون الثقة برد الفضل لأصحابه، فهم لا يحاولون مطلقًا إثبات أنهم أحسن من العاملين معهم عن طريق الاستيلاء على فكرة، ويزعمون أنهم أصحابها.*

جاك ويلش

و«الصورة الزائفة» للاعتراف بالفضل هي الرياء: أن تُظهر أنك تعترف بالفضل لشخص ما في أثناء وجوده معك، لكنك تقلل من شأن إسهامه، وتنسب كل الفضل لنفسك في غيابه. وهذا النوع من الازدواجية قلما يَخْفى، بل إنه يدمر الثقة مع الجميع.

ويرى مؤلف كتب التجارة دوتي جاندي أن المهم ليس فقط رد الفضل «لصاحبه»، وإنما أيضًا تقديره «شخصيًّا». وهناك طرق عدة لتقدير الناس

والاعتراف بإسهاماتهم في العمل والبيت على حد سواء. يمكنك أن تمتدحهم أو أن تصنع أساطير أو حكايات بطولية من القصص التي تحكيها. كما يمكنك إرسال بطاقات شكر (أو رسائل أو زهور) أو نشر قصص النجاح في نشرات الشركة الدورية أو في محيط الأسرة. كذلك يمكنك مفاجأة الناس، وهم يفعلون الصواب.

ويحكي أحد كبار الموظفين، في واحدة من ورش عملنا، ما يأتي:

كلما طُلب من قسمنا توفير بيانات لأصحاب المناصب العليا، كنت أناقش الطلب مع من يخصه الأمر مع العاملين. وعندما تأتي الاقتراحات الجيدة، كنت بدلاً من إعادة صياغة الاقتراحات أو إرسالها بتوقيعي، أعيد إرسالها بالبريد الإليكتروني، ولا أقول سوى: «سترد تعليقاتنا لاحقًا». فهذا يمنح الناس تقديرًا لما قاموا به من عمل. وإنه يوجد قدرًا كبيرًا من المصداقية وعامل الإخلاص بيني وبين من يعملون معي؛ لأنهم يعرفون أنني سأقدرهم كلما كان ذلك ممكنًا، وسأعترف بفضلهم حيث ينبغي.

وأيًّا كانت الطريقة التي اخترت أن تفعل ذلك بها، أضمن لك أن الاعتراف بالفضل للآخرين سيزيد إلى حد بعيد الثقة والنتائج الاقتصادية - وغيرها من النتائج الإيجابية - على جميع المستويات. وإنني لأشجعك على رد الفضل لأصحابه على الدوام. فإن «رد الفضل لأصحابه حيث ينبغي» مسألة حكم أو رأي، أما رد الفضل لأصحابه على الدوام فأمر يتدفق من قلب فياض.

✍ *يمكنك أن تنجز أي شيء في الحياة على أن يُردّ الفضل إلى صاحبه أيًّا كان.*

هاري إس. ترومان، رئيس الولايات المتحدة الأسبق

تكلم عن الآخرين وكأنهم موجودون

البعد الثاني من إثبات الإخلاص هو التحدث عن الآخرين في غيابهم، وكأنهم موجودون. ولقد تعلمت أهمية هذا السلوك من خبرتي المباشرة مع المجموعة التي كنت أتناول وجبة الغداء معها، والتي ذكرتها آنفًا، إذ رأيت كيف أن أحاديث غرفة

الطعــام التي تركز علــى من غادر الغرفة انتهت بتدمــير الثقة لدى كل من شارك في الأمر.

والواضــح أن هــذا كان مثــالاً على «نقيضــ» التحدث عن الآخريــن، وكأنهم موجــودون - أي خيانة الرفقاء أو عدم رد غيبتهم عندما لا يكونون في وضع يسمح لهم بالرد بأنفسهم. و«الصورة الزائفة» لهذا السلوك - وتساويه في شدة خطورته - هي الكلام المعسول للناس في وجودهم والتحدث عنها بالسوء من وراء ظهورهم. ونحــن، في معظم الأحيان، لا نعي حتى إننا نشارك في هذه السلوكيات النقيضة أو الصور الزائفة - أو في تأثيرها على الثقة. وتحكي واحدة من المديرين التنفيذيين في شركــة للبرمجيات عن مشاعرها تجاه تغذية راجعــة سديدة تلقتها من «نشرة الثقة» الدورية، فتقول:

تحت عنوان «تعليقات» كتب أحد الأشخاص يقول: «عندما يغادر أحد الشركة لا تذكــروه بسوء أمــام موظفيكم الحاليين، فــإن ذلك يجعلني أشعــر بأنني مهما فعلت لهذه الشركة، سأكون نسيًا منسيًا في اللحظة التي أغادرها فيها مهما كانت الظروف». يا إلهي! لم تكن لدي أدنى فكرة أنني أفعل ذلك، ولا أي فكرة عما لهذا من تأثير، وقد قهرتني معرفتي بذلك.

والغريــب في الأمــر، أن هــؤلاء الذيــن يتحدثــون عــن الآخريــن مــن وراء ظهورهــم يظنون دائمًــا أن ما يفعلونه سيبني نوعًا مــن الصداقة الحميمة والثقة مــع الحاضرين. لكن ما يحــدث هو العكس تمامًا. فعندمــا تتكلم عن الآخرين في غيابهــم، سيعتقــد الحاضرون أنك ستتصرف معهم تصرفًــا مماثلاً في غيابهم. لذلك يكون الواضح أن لهذا تأثيرًا سلبيًّا على الثقة.

علــى العكس من ذلك، لزوجتي جــيري صديقة كانت تقول عنهــا: «إنني أثق بكارين في أي شيء ثقة مطلقة. فأنا لم أسمعها قط تنتقد أي إنسان أو تذكر أحدًا بســوء، لمجرد أنها لا تريد أن تفعل ذلــك». كذلك سمعت جيري تقول: «وأنا أعرف أنها لن تنتقدني».

هنــاك مثــال رائع على هــذا السلوك فيما حــدث عندما تم اختيــار سام أليتو نائبًــا عامًّا لولايــة نيوجيرسي. وقد ورث قضية من سلفه انتهــت على نحو سيئ ما جعلــه يمــر بحالة إحبــاط. وفي ظل هذه الظــروف، كان من السهل عليــه أن يشير بإصبع الاتهام إلى من تسبب في ذلك، لكنه حسبما ورد في مقال في صحيفة «يو إس إيــه توداي»: «رفض أليتو اتهام سلفه، صاحب القضيــة، ورفض اتهام مساعديه». ونتيجة لذلك، أحرز النائب العام الجديد «نقاطًا لا حصر لها» مع من يعملون معه.

✍ *كن مخلصًا للغائبين؛ لكي تحتفظ بالحاضرين.*

ستيفن آر. كوفي

أعــرف رجــلًا مر بتجربة مماثلــة منذ بضع سنوات، حين حــل محل الرئيس في شركــة متوسطــة الحجــم. وعلى الرغم مــن أن هذا الرئيســ الجديد قد ورث مشــكلات عويصة عن إدارة الرئيس السابق، فإنــه اتخذ قرارًا بأنه لن يذكر هذا الرجــل بســوء – لا للخاصة ولا للعامــة – تحت أي ظرف. وكان هــذا تحديًا كبيرًا بالنسبــة إليه، فقد مرت بــه أوقات كثيرة أراد فيها أن يفعــل ذلك، لكنه لم يفعل، وساعــده هذا الأسلوب على بناء الثقة بصورة أسرع كثيرًا في الشركة، كذلك أتاح لــه إقامــة علاقة ممتــازة مع ابــن الرئيس السابــق الموهوب الــذي أراد البقاء في الشركــة، فاستمــر في العمــل في الشركة بسبب معاملة الرئيســ الجديد المحترمة للإدارة السابقة.

وعلــى الجبهة الداخلية، قالــت فتاة من قريباتي: إنها حــين كانت في مرحلة الصبا، كانت تعرف دائمًا أن ما قالته لأبويها على انفراد لن يناقش مطلقًا مع أي فــرد آخــر في الأسرة. فلن يقــولا لأخيها أبدًا: «كان لا بــد أن تسمع ما قالته أختك ذاك اليــوم!» كذلــك لم يكن من الممكن أن يتكلما معهــا عن أحاديثهم الخاصة مع أي فرد آخر من أفراد الأسرة. وينتج عن إظهار الاحترام على هذا النحو علاقات مرتفعة الثقة بين الآباء والأبناء في البيت.

والواضح أن الطريقة التي نتكلم بها - أو لا نتكلم بها - سواءً كانت طيبة أو سيئة - عن الآخرين حال غيابهم لها أثر كبير، إذ يمكن أن تبني الثقة أو تدمرها بسرعة.

عندما تضطر إلى الكلام عن الناس

وبعد، ماذا يحدث حين تكون في موقف يكون من مهام وظيفتك فيه الكلام عن الناس؟ لا يمكنك أن تدفن رأسك في الرمال وحسب، وتقول: «أنا لا أريد أن أتكلم عن أحد». إذن ماذا ستفعل؟

يروي مدير تنفيذي سابق في الموارد البشرية الموقف الآتي:

في مدة ما، كنت أعمل في وظيفة تتطلب أن أتكلم عن الناس طوال اليوم. وكان المديرون يأتون إليّ، ويقولون: «أعاني مشكلة مع فلان أو علان، فماذا أفعل؟» ويتضح أننا لا بد أن نتناول الشخص بالنقاش. وفي بعض الأحيان يكون ما يجب أن نتكلم عنه لا يثير الشكوك إلى هذه الدرجة. لذلك، كان علي أن أسأل نفسي: كيف يمكن أن أُخلص لهذا الشخص الغائب، وفي الوقت نفسه أقوم بواجبات وظيفتي كما ينبغي؟

ولقد أدركت في النهاية أن الفرق في الإخلاص أو عدم الإخلاص هو القصد. فإذا كان الهدف هو تحسين الأداء أو العلاقة، وإذا كان الحديث فيه إنصاف واحترام للشخص، عندها يمكنني أن أشعر بأنني أخلص له. وتنتهي معظم هذه الحوارات بالتركيز على المدير وما يمكنه، أو يمكنها عمله إزاء ذلك، بدلاً من التركيز على أخطاء الشخص الذي نتكلم عنه (سواءً كانت حقيقية أم متخيلة).

إن العنصر الأساسي في هذا الأسلوب هو إظهار الاحترام. وأقول مجددًا: أنت تبني الثقة مع هؤلاء الحاضرين بأن توصل إليهم أنك ستتحدث عنهم باحترام أيضًا حال غيابهم.

وهنـاك عنصـر آخر هو أن تملـك الشجاعـة التي تمكنك مـن الذهاب إلى الشخصـ المقصـود مباشرة. ففي بعض الأحيان، يكـون الشخص الذي ينبغي أن يتغـير هو آخـر من يعلـم. وإن التصرف بشجاعـة - أي أن تذهـب إلى الشخص المعنيّ، وتتحدث معه (أو معها) عن الأمر - هو أيضًا إثبات للإخلاص.

نصائح للثقة

لنلـقِ نظرة علـى المنحنى الجرسي لهـذا السلوك. على الجهــة اليسرى أنت تتصرف بأساليب لا تُظهر الإخلاص إلا في حده الأدنى. ربما تكون مخلصًا ما دام الأمر مناسبًا وحسب، أو ربما تُظهر قدرًا من الإخلاص، لكن ليس إلى الحد الذي يمكن فيه أن تتخذ موقفًا حاسمًا إذا رفض الآخرون.

وعلى الجهة اليمنى من المنحنى، قد تتصرف بأساليب تبدو شديدة الإخلاص لشخصـ ما في لحظة معينة، لكنها ليست كذلك بالنسبة إلى نفعها في المستقبل أو بالنسبـة إلى المبـادئ. علـى سبيل المثال، ربمـا توافق على أن تسكـت عن ارتكاب شخصـ جريمـة مـا، أو أن تظل «مخلصًا» بقـوة لفكرة أو منظومـة عقديّة، حتى عندما تبين لك معلومات أخرى بوضوح أن هذا أمر قاصر أو عفا عليه الزمن.

إن الأمانـة (وبخاصة الشجاعة والاتسـاق)، والقصد (الدافعية والسلوك)، والقدرات (قدرات الثقة) تقوم بدور مهم في مساعدتك على البقاء في نطاق الحد الأقصـى. وضع في حسبانـك أن الإخلاص للمبدأ هو دائمًا أفضـل السبل لإثبات الإخلاص للآخرين.

وعند العمل على تحسين هذا السلوك، قد تحتاج إلى تأمل هذه الأفكار:

- في المـرة القادمة، حـين تشارك في حديث، ويبدأ النـاس في ذكر شخص غائـب بسـوء، فكر في خياراتـك: يمكنـك المشاركة في الحـوار. أو يمكنك أن تقـول: «إننـي حقًّا لا أشعر بالراحة في التحـدث عن هذا الشخص بهذا الشكل في غيابه (سواء أكان رجلاً أو امرأة) وإن كان ثمة مشكلة فلنتحدث

مـع هذا الشخص مباشرة». فكر في أي سلـوك منها أكثر ارتباطًا بالمبادئ في الموقف، وافعله.

- في المـرة القادمـة حـين تعمل مع آخريـن في مشروع مـا في العمل أو في البيـت، غيّر أسلوبـك؛ لترد الفضـل لأصحابه بحرية. واعمـل على إيجاد بيئة يتم فيها الإقرار بإسهامات كل فرد فيها، ويتم تقدير كل شخص، ورد الفضل لأصحابه بكرم وجود.
- اجعلهـا قاعـدة ألا تتكلـم مطلقًا عن أفراد الأسـرة على نحو سلبي. كن فطنًـا في أسلـوب حديثـك مـع شريـك حياتـك عن أفـراد الأسـرة، بمن فيهم الأطفال. لاحظ أطفالـك وهم يفعلون الصواب – وشاركهم فرحتهم بأفعالهم الطيبة مع الآخرين.

ملخص السلوك (5) - إثبات الإخلاص

رد الفضل لأصحابه بحرية. اعترف بإسهامات الآخرين. تحدث عن الناس في حضورهم. رد غيبة الغائبين الذين لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم. لا تذكر الآخرين بسوء من وراء ظهورهم. لا تُفشِ المعلومات التي تخص الآخرين.



السلوك (6)

حقق نتائج

سيكون قادة المستقبل أقل اهتمامًا بذكر ما سيحققونه من نتائج، وأكثر اهتمامًا بعرض ما قالوا: إنهم سيحققونه.

ديف أولريتش، مؤلف كتب التجارة والأعمال والأستاذ الجامعي

يسألني الناس دائمًا: «إذا أردنا أن ننشئ علاقة مع عميل جديد، فما أهم شيء يمكن أن نفعله لبناء الثقة على نحو أسرع؟» فأجيب بلا تردد: «أخبره بالنتائج!» فالنتائج تمنحك مصداقية فورية وثقة فورية، وتعطيك دفعة قوية. وهي تثبت بوضوح أنك تضيف قيمة، وأن بإمكانك أن تشارك وأن تنجز عملاً. كذلك فإن النتائج بوصفها جزءًا متممًا لمصداقيتك الشخصية (كأحد العناصر الأساسية الأربعة) تمدك بأداة قوية لبناء الثقة في علاقتك مع الآخرين.

إننا بعرض النتائج، ننتقل من تلك السلوكيات التي تعتمد بصفة أساسية على الشخصية إلى تلك التي تعتمد بصفة أساسية على القدرة. وينشأ هذا السلوك من «مبادئ» المسؤولية والمحاسبة والإنجاز. و«نقيض» عرض النتائج هو ضعف الإنجاز أو الأداء الضعيف أو الإخفاق في العرض. أما «صورته الزائفة» فهي عرض الأعمال، وليس النتائج.

لقد عملت مع عدد ضخم من الأشخاص عبر سنوات طويلة - وبخاصة مع مسؤولي البيع- الذين يتحدثون كثيرًا، ولا يعرضون النتائج إلا قليلاً. فهم يقومون بجميع أنواع العروض الساحرة والوعود المثيرة بكل النتائج الرائعة التي سيقومون بتحقيقها. لكن عندما يصلون إلى هذه النتائج فإنهم إما لا يعرضون ما وصلوا إليه أو يكون ما يعرضونه أقل كثيرًا مما وعدوا به. ولقد تعلمت أخيرًا أن أبحث عن

الناس الذين يتكلمـون أقل، ويعرضون نتائج أكثر. والمسألة ليست أنهم لا يقدمون عروضًـا ممتازة أو يسبقـون الآخرين في النجاح الباهر، فهـم يفعلون ذلك، لكن المسألـة أنهـم لا يبالغون في جذب انتباه الناس. إنهم فقـط يعرضون النتائج على نحـو متسق. ولقد تعلمت أن إتاحة أفضل الفرص لمـن ينتج كثيرًا ولا يتكلم، وليس من يتكلم كثيرًا ولا ينتج، أمر شديد الفاعلية.

✍ *إننـا نحكم علـى أنفسنا بما نشعـر بأننا قادرون على عملـه، في حين يحكم الآخرون علينا بما عملناه بالفعل.*

هنري وادسوورث لونجفيلو

عندمـا أفكر في عرض النتائج، أتذكر الثلاثيـة السينمائية «ملك الخواتم». فأنـت تشاهـد فيلمًا تبلـغ مدته تسع ساعات، لكـن كل الموضـوع في النهاية هو أن فريدو يضع ذلك الخاتم في البركان. وذلك ليس في الفيلم شيئًا مهمًّا حقًّا.

التأثيـر على رصيد الثقة

حينمـا توليت منصب المديـر التنفيذي في «مركز كوفي للقيـادة»، كان هنـاك قسـم يرى الجميع أنه قسم «هوايات» أو مكان يحب الناس العمل فيه، لكنه الآن لا يدر مالاً (ولا يتوقع أن يحدث ذلك مستقبلاً). وعلى الرغم من المناقشات الكثيرة طـوال ثلاث سنوات، لم يكن هذا القسم قـدم بعد أي منتجات أو نتائج، وكان ثمة شعـور بـأن هذا القسم سيُلغـى، فاجتمعت برئيس هذه الوحـدة، واتفقنا معًا على «ضـرورة» خـروج منتج ما من هذا القسـم، وأن على العاملين بـه تقديم نتائج في غضـون ستـة أشهـر – ولا استثنـاءات في ذلك. ووضعنـا هدفًا واضحًـا، وحددنا مسؤولية تحقيقه.

في تلك الأثناء، بدأت أتلقى انتقادات من العاملين في القسم بأن المهلة المحددة شديـدة التعسـف، وأنهم لن يستطيعوا تحقيق المطلوب فيهـا. فقلت: «اسمعوا، إن

مصداقيتنا على المحك. وما لم يوجد منتج ما، سيظل هذا القسم مجرد وحدة «هوايات». إننا نتكلم عن منتج منذ سنوات، سنحقق المطلوب قبل الموعد المحدد».

كرهني الجميع، فقد أرادوا أن أمنحهم وقتًا أطول، لكن كان لدي شعور قوي بضرورة تحميلهم مسؤولية الاتفاق. وقد حققوا المطلوب في النهاية، وتم الانتهاء من المنتج في الموعد المتفق عليه، وخلال الأشهر الأولى حقق أرباحًا تقدر بملايين الدولارات.

لقد غيّر هذا تمامًا الاعتقاد بأن هذا القسم مجرد «هوايات»؛ إذ حقق العاملون فيه نتائج! وبنى عرض هذه النتائج الثقة، الثقة بالعاملين في ذلك القسم، والثقة بالاتجاه السائد، والثقة بالنفس، وثقة الفريق بهؤلاء الذين أخرجوا هذا المنتج، وحققوا المطلوب.

أما في البيت، فقمت أنا وجيري قبل عهد قريب بتكليف ابننا كريستيان، وهو في الثانية عشرة من العمر، بمهمة إخراج صناديق القمامة ثم إعادتها للداخل، وتلك مهمة صعبة في بيتنا؛ إذ لا بد من جر صناديق القمامة الضخمة عبر طريق منحدر إلى الشارع، والأمر يزداد صعوبة عند تساقط الثلوج. وقد سرتنا بوصفنا أبوين الطريقة التي ينفذ بها كريستيان مهمته، إذ لم نذكر له الأمر سوى مرة واحدة، ولم يتحدث هو عنه قط. لكن، كنت عندما أعود إلى البيت مساء الأربعاء أجد الصناديق في الخارج، وعندما أعود يوم الخميس أجدها في الداخل، كان فقط ينجز عمله.

كان السبب جزئيًّا في سرورنا من سلوك كريستيان هو أننا مررنا بنقيض ذلك. فعندما كان أخوه مكلفًا بالمهمة نفسها، كان لا بد أن، نذكّره مرارًا وتكرارًا – ومع ذلك كان يتذكر تارة وينسى أخرى.

وفي التعامل مع هذه المهمة بمسؤولية – أو التعامل معها بلا مبالاة على حد سواء – كان التأثير على رصيد الثقة (وعلى السرعة والتكلفة) تأثيرًا هائلاً، فقد

اكتشفنا أننا نكون أسرع كثيرًا في الاستجابة للطلبات ومنح المزايا عندما يحقق الطفل نتائج، ويرتفع رصيد الثقة.

وهذا ما يحدث في العمل أيضًا، حيث غالبًا ما يمنح إحراز النتائج الشخص فرصًا أوسع، وخيارات أوسع، ومرونة أكبر. ويتحدث جاك ويلش عن هذه المرونة بوصفها ترتبط برغبة رئيس العمل في دعم التوازن في الحياة العملية:

نعم، رؤساء العمل مستعدون للموافقة على إعطاء الناس المرونة التي تمكنهم من التصرف كيفما شاؤوا - لكن هذا لا يحدث إلا بعدما يكتسبونها بأدائهم وإنجازاتهم. وفي الواقع، يمكن أن أصف الطريقة التي يعمل بها التوازن في الحياة العملية بالفعل بأنها منظومة مذكرات عتيقة. فأصحاب الإنجازات الكبيرة يكدسون مذكرة تلو الأخرى حتى يقايضوها بالمرونة. وكلما كان لديك عدد أكبر من المذكرات، زادت فرصتك في العمل وقتما وأينما وكيفما شئت.

إن إحراز النتائج يعني كيف تغيّر الساخرين، وكيف تبني الثقة بسرعة في علاقة جديدة، وكيف تكتسب المرونة والفرص. كذلك يعني كيف يمكنك استعادة الثقة بسرعة عندما تفقدها في جانب الكفاية. وهو أيضًا نصف ما أعرّف به القيادة: «إحراز النتائج» بطريقة تبعث على الثقة.

✍ *أعتقد أنك لن تتمتع بعلاقة ثقة كاملة ما لم تكن بالفعل في مدة تحقيق النجاح بصفة متكررة. فعندما يقول أحد كبار موردينا: إننا نود أن تكون بيننا علاقة ثقة، أقول لنفسي: «ما هذا الهراء!» والتفت إليه قائلاً: «إنني لا أثق بك، ولن أثق بك ما لم تحقق لي النجاح بصورة متكررة».*

بيتر لوو، مدير تقنية المعلومات، شركة هوم أوفيس، المملكة المتحدة.

وضّح النتائج منذ البداية

في بعض الأحيان، أتحدث مع بعض من يحرزون نتائج، لكنهم يخفقون في الحصول على الاستجابة التي يتوقعونها؛ إذ يتوقعون إيداع ألف دولار في «رصيد

الثقــة» فيجــدون الإيداع عشرة دولارات، أو الأسوأ من ذلــك، يجدون سحبًا وليس إيداعًا، فيتساءلون عن السبب؟

في كل الحالات تقريبًا يكون السبب هو أنهم لم يأخذوا الوقت الكافي لتوضيح ما يتصل بتوقعاتهم. فبعض ما عدّوه نتائج «عظيمة» أو حتى «جيدة» لم يكن سوى نتائج «متوسطة» في رأي من قدموا النتائج إليهم. إما ذلك، أو أن «نتائجهم» كانت في جهــة تختلف تمامًا عن تلك التي كان ينبغي عليهم إحراز النتائج فيها - كالأب الــذي يعمــل 80 ساعة أسبوعيًّا ليوفر قدرًا كبيرًا مــن الكماليات لطفله معتقدًا أن ذلك لا بد أن يضع له إيداعًا ضخمًا، في حين أن أكثر ما يحتاج إليه الطفل هو وقت الأب. أو كفريــق تطوير المنتج الذي يعمل محمومًا ليحقــق مواصفات منتج لا يأبه له العميل مطلقًا.

في مؤتمــر عقــد أخــيرًا في المملكة المتحــدة، ناقش كبــار موظفــي المعلومات وغيرهم من المتخصصين في تقنية المعلومات موضوع التقنية والثقة في المؤسسات. وكانــت إحــدى الأطروحات الأساسية هي أنه في حــين أن التكنولوجيا تقدم وعودًا كثــيرة مثيرة، فإنه ما لم تتحقق نتائج أساسية يومًا بعد يوم، لن تعني هذه الوعود أي شــيء. وفي هــذا المؤتمر، قال بول كوبــي، أحد كبار موظفــي المعلومات بشركة الخطوط الجوية البريطانية:

إن وجهــة نظري في محاولة بناء الثقة هي أنني لم أدخل من الباب لكي أتكلم عن شيء عظيم آخر سنفعله في شركة الخطوط الجوية البريطانية، أو حتى تطور جديد مهم فيها، ما لم أعرض عمليات تقنية المعلومات التي تتم على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع... فإن فعلت ذلك يمكنك حينئذٍ التحدث إليهم عن أفكار أكثر إبداعًا.

إن تخصيــص وقــت كافٍ لتحديــد النتائج بوضــوح في اقتصاد اليــوم، أمر ضــروري تحديــدًا؛ لأن نسبة كبيرة من قــوة العمل تعمل في وظائــف يصعب فيها دائمًــا إحراز نتائج يمكن قياسها. مــن هنا، فإن المهم أن يتم في كل موقف تحديد

النتائج التي من شأنها أن تبني الثقة، ثم إحراز تلك النتائج - بصورة متسقة، وفي الوقت المناسب، وفي حدود الميزانية.

✍ *اجعل أول ما تفعله هو تحقيق إحصاءات - أي نتائج. فإن لم تكن نظم المهام الصعبة جاهزة لديك، ولم يحدث أي شيء آخر، فلا تبدأ عملية التصويت.*

جيه. بي. رانجاسوامي، كبير موظفي المعلومات الدولية بشركة دريسدنير كلينفورث فاسيرشتاين

نصائح للثقة

الآن نرى في المنحنى الجرسي بروز عناصر القدرة بصورة أكبر. فعلى جهة اليسار في المنحنى، نرى إحراز نتائج أقل من التوقعات، ما يكشف عن الحاجة إلى تعزيز النزاهة والقدرات وبالطبع النتائج - في معظم الأحيان بتحديدها بوضوح منذ البداية. وعلى الجهة اليمنى تجد إحراز كم كبير من النتائج، لكن دون النظر إلى ما إذا كانت تلك النتائج هي بالضبط تلك التي كان ينبغي عليك التركيز عليها أم لا (على سبيل المثال، الموظف الذي يعمل بأقصى طاقة، ولكن ليس حسب أولويات رئيسه... أو كذلك الوالد الذي يعمل ساعات إضافية بدلاً من قضاء الوقت مع طفله) مرة أخرى سيساعدك التركيز على النزاهة (وبخاصة الاتساق مع الذات)، وعلى الانحياز إلى الكفايات وتحديد النتائج، على التحرك في اتجاه «الموضع الأمثل» على المنحنى.

وعندما تعمل على إحراز النتائج، حاول أن تجرب إحدى النصائح الآتية:

- في المرة القادمة التي تخطط فيها «لإحراز النتائج»، تأكد أنك فهمت ما هو متوقع فهمًا جيدًا. لا تفترض أنك لمجرد إحرازك ما تظن أنه نتائج جيدة، أنك تصيب الهدف. فإذا كنت تريد حقًّا أن تبني الثقة، فلا بد أن تعرف ما المقصود «بالنتائج» في رأي من تقدمها إليه.

- في المرة القادمة حين تقرر الالتزام بإحراز نتائج، قف واسأل نفسك ما إذا كان الالتزام واقعيًّا أم لا؟ فإن الإفراط في الوعود وقلة إحراز نتائج سيتسبب في عمليات سحب في كل مرة.
- حاول، مع الزبائن أو زملاء العمل، أن تتوقع الاحتياجات مقدمًا، وأن تحرز نتائج قبل أن يصلك الطلب. فقد قال لاعب الهوكي الكندي الكبير وين جريتسكي: «إنني أسير بزلاقاتي إلى حيث سيتجه القرص المطاطي(*)، وليس إلى حيث كان».

وسيمنحك توقع الاحتياجات عائدًا إضافيًّا يودع في «رصيد الثقة».

ملخص السلوك (6): تحقيق نتائج

قم بعمل سجل للنتائج. اعمل الأشياء الصحيحة، وساعد على إتمام الأمور، وأنجز ما يوكل إليك من مهام، في الوقت المناسب، وداخل حدود الميزانية. لا تبالغ في الوعود، وتتخاذل في النتائج. لا تختلق الأعذار عند عدم تحقيق نتائج.



(*) قرص يستخدم كرة في لعبة هوكي الجليد (المترجمة).

السلوك (7)

طوِّر نفسك

✍ *لن يكون الأمي في القرن الواحد والعشرين من لا يستطيع القراءة، بل من لا يستطيع التعلم وطرح ما تعلم وإعادة التعلم.*

ألفين توفلر

اعتدت في صباي أن أمارس رياضة التزلج على الجليد كل شتاء. وقد اجتهدت في هذه الرياضة إلى حد بعيد، فصرت أتحسن فيها عامًا بعد عام. كنت أعرف أنني أتحسن، ليس فقط لأن أدائي صار أفضل، بل أيضًا لأنني كنت أسقط على الأرض بصفة متكررة. وقد يبدو هذا الكلام متناقضًا، لكنني توصلت إلى أنني إن لم أسقط على الأرض، فمعنى ذلك أنني لم أكن أدفع نفسي بشدة لأتحسن.

وفي سن الثامنة عشرة، بلغت ذروة نجاحي بوصفي متزلجًا. وكان هذا هو الوقت الذي بدأت فيه أصير متحفظًا، وأصبحت لي دوافع أخرى، لم أُرد أن أسقط بعد ذلك، ولم أُرد أن تنكسر ساقي، لذلك توقفت عن المجازفة.

إنني ما زلت متزلجًا جيدًا، لكنني لم أتحسن طوال خمسة وعشرين عامًا، فأنا أعيش في الماضي تمامًا، وأعتمد على المهارات التي تعلمتها منذ سنوات عدة. والتزلج نوع من الرياضات التي تتضمن متغير «درجة الصعوبة»، الذي تمثله دوائر خضراء (المنحدرات السهلة) ومربعات زرقاء (المنحدرات الصعبة) ومعيّنات سوداء (المنحدرات بالغة الصعوبة). فاليوم، إذا وضعتني على منحدر أخضر بسيط، أو منحدر أزرق معتدل، سيبدو أدائي جيدًا إلى حد بعيد. لكن إذا وضعتني على منحدر أسود مزدوج معيّن الشكل، به تلال ومرتفعات شديدة الانحدار، سأبدو مضحكًا. وقد حاولت أن أفعل ذلك في الشتاء الماضي، وسرعان ما أدركت أنه ليس بإمكاني بعد ذلك أن أحتفظ بتوازني أو السيطرة على حركتي.

إن أحد أسباب توقف الناس عن التعلم هو أنهم أصبحوا إلى حد بعيد أقل رغبة في التعرض للفشل.

جون جاردنر، مؤلف كتاب «التفوق وتجدد الذات»

إننا اليوم نعيش في عالم المنحدر الأسود المزدوج. فالتكنولوجيا والكوكبية واقتصاد عامل المعرفة زادت من درجة الصعوبة ووضعتنا في سياق أشد تحديًا. وإن محاولة تطبيق ما لدينا من مهارات قديمة في هذا السياق الجديد القاسي تشبه محاولة تطبيق قدرات المنحدر الأخضر على المنحدر الأسود الذي يتخذ شكل المعيّن الهندسي.

إننا إن لم نحسّن قدراتنا قدر ما نستطيع، فلن نكون أهلاً للتحدي. وفي بيئة اليوم التي أصبحت تنافسية بصورة مطردة، سيكون ذلك بالغ الوضوح، وسيكون الأمر مثل متزلج على المنحدر الأخضر ربما يبدو في مهارة أي متزلج آخر أكثر مهارة، لكنك إن وضعتهما معًا على المنحدرات السوداء المزدوجة، فسيكون البون شاسعًا بينهما.

ومتزلجو المنحدرات السوداء المزدوجة (والقادة) بلا شك هم من يوحون بالثقة حقًّا.

التطور يبني الثقة

يقوم التطور على «مبادئ» التحسن المستمر والتعلم والتغيير، وهو ما يسميه اليابانيون «كازين Kaizen » (التطور المستمر). وهي تبني قدرًا هائلاً من الثقة. وهذا السلوك، مثل سلوك إحراز النتائج، مثال على إمكانية تحول أحد العناصر الأساسية الأربعة (القدرات) مباشرة إلى أداة قوية لبناء العلاقات. فعندما يعدّك الناس شخصًا متعلمًا ومتطورًا ومتجددًا – أو ترى شركتك بوصفها متطورة ونامية ومتجددة، فإنهم يبنون الثقة في قدرتك على النجاح في عالم سريع التغير، ويمكنك هذا من بناء علاقات ثقة قوية، ومن الحراك بسرعة مذهلة.

و«نقيض» التطور هو الانحدار والتدهور، والارتكان إلى نجاحات الماضي، أو عدم مواكبة الأحداث. ومع سرعة التغير في عالم اليوم، فإنك إن لم تقم بجهد دائب لتطور نفسك، فلن تظل في وضع «محلك سر» وحسب، بل ستتقهقر أكثر وأكثر. وستصبح أقل مواكبة لما يحيط بك؛ لأن من حولك يتقدمون بسرعة كبيرة. من هنا، فإن مجرد البقاء حيث أنت لن يبني الثقة، وإنما سيقوّضها.

وللتطور صورتان زائفتان شائعتان: الأولى يمثلها «الطالب الخالد» أي ذلك الشخص الذي يتعلم باستمرار، لكنه لا ينتج مطلقًا. والثانية تمثلها ملاحظة الأديب فرانك هربرت: «إن أكثر من لا أثق بهم هم هؤلاء الذين يريدون تحسين حياتنا، لكن ليس لديهم سوى مسار واحد فقط للعمل». إنها محاولة وضع كل شيء عنوة في إطار ما تجيد عمله أيًّا كان. وهو تفسير لفكرة عالم النفس إبراهام ماسلو: «من يجيد استخدام المطرقة، يظن كل شيء يراه مسمارًا».

أمثلة للتطور

ثمة مثال جيد للتطور، وهو المدير الذي أشرت إليه في فصل القدرات، والذي كان يذاكر مدة ساعتين في الصباح الباكر يوميًّا حتى أصبح شديد الكفاية وخبيرًا في مجاله. وهناك أمثلة أخرى تشمل جاك كانفيلد، أحد مؤلفي سلسلة كتب «حساء الدجاج»، الذي يقرأ كتابًا كل يوم. ومؤسسو الشركات مثل بيل جيتس، مؤسس مايكروسوفت، وفريد سميث، مؤسس فيدكس، وماري كاي آش، مؤسسة مستحضرات تجميل ماري كاي، الذين كانوا، بوصفهم متعلمين يتميزون بالسرعة والدأب، مواكبون للتطور، ليس عندما أسسوا شركاتهم وحسب؛ وإنما أيضًا عبر الأحوال المتغيرة.

✍ *إن أي امرئ يتوقف عن التعلم تصيبه الشيخوخة، سواءً حدث هذا في عمر العشرين أو في الثمانين. وأي امرئ يواصل التعلم لا يظل شابًّا وحسب، بل تزداد قيمته باستمرار، بصرف النظر عن قدرته البدنية.*

هاري أولمان

وثمة مثال رياضي جيد «للتطور» هو كارل مالون، هداف كرة السلة الذي لعب مدة عشرين عامًا في الفريق القومي الأمريكي لكرة السلة. ففي بداية حياته الرياضية، كان 48% من رمياته الحرة ضعيفة، ولأنه كان يعرف أن عليه تسديد عدد كبير من الرميات الحرة طوال حياته الرياضية، قرر أن يحول ضعفه إلى قوة، واجتهد في ذلك، فصار يسجل 75% من رمياته الحرة طوال حياته الرياضية بعد ذلك، وكان هذا أمرًا رائعًا لرجل في ضخامته.

إضافة إلى ذلك، قرر مالون بعد موسمه الأول أن يتدرب على الأوزان بمستويات تختلف في شدتها، ولم يكن هذا قد حدث من قبل. وعندما ظهر في معسكر العام المقبل، سرعان ما اتضح أنه كان يبذل جهدًا مضنيًا فأصبح في هيئة أفضل كثيرًا عما كان عليه في الموسم السابق. كذلك صار واضحًا أن زملاءه في الفريق لا يزالون يلعبون في المستوى نفسه. ونتيجة لجهوده في أن يطور نفسه، لم يحسّن مالون لعبه إلى حد بعيد، ويصبح شديد التميز في لعبته وحسب، بل يرجح أنه كان عاملاً مساعدًا لرفع مستوى قدرات فريقه، وأوضاع دوري اللعبة بأسره.

وكان لجيري رايس، لاعب كرة القدم الشهير، الأثر نفسه في لعبة كرة القدم، وكذلك تايجر وودز في لعبة الجولف.

وهناك مثال للتطور في مجال الأعمال التجارية هو الشركة الفنلندية نوكيا، التي تعدّ منتجاتها أكثر العلامات التجارية تمتعًا بالثقة في أوروبا، وهي حاليًا أكبر شركة لتصنيع الهواتف الخلوية في العالم بحجم مبيعات قدره 40.5 مليار دولار في أكثر من 130 دولة حول العالم. لكن نوكيا لم تبدأ بتصنيع الهواتف الخلوية، فقبل قرن ونصف القرن تقريبًا، كانت نوكيا شركة لتصنيع الورق. وفي ذلك الوقت، أدخل القائمون عليها شيئًا جديدًا إلى الاتجاه السائد في الشركة بوصفه أساس كفايتهم، وسموه «تجديدًا»، وظلوا يمارسونه طوال الأعوام المئة والأربعين الماضية.

وكما ورد في جريدة «فاست كومباني»:

انطلقت [نوكيا] من تصنيع الأوراق إلى تصنيع الأحذية المطاطية عالية الساق، ثم إلى معاطف المطر، ثم بنادق الصيد، ثم الأجهزة الإليكترونية الاستهلاكية، وأخيرًا غامرت بالاستثمار في الهواتف الخلوية. وكل ذلك جزء من التأكيد المستمر على التجديد... ونوكيا شركة ترفض أن تصبح أكبر حجمًا أو عتيقة أو بطيئة.

إن نوكيا اليوم في قلب صناعة تحدٍّ، ويعرف القائمون عليها أنه إن لم تتجدد الشركة، وتتطور باستمرار حسب متطلبات السوق، فستتفوق عليها شركات أخرى. من هنا تظل نوكيا متجددة بكل دأب.

وسواء سمينا ذلك تجديدًا أو ابتكارًا أو تجديد نشاط أو تحديثًا أو تحسينًا مستمرًا أو تطورًا، فإن الحاجة إلى هذا السلوك أصبحت أحد مقتضيات النجاح في عالم المنحدر الأسود المزدوج. وكما قال جيفري إيمليت، المدير التنفيذي في شركة جنرال إليكتريك: «إن الابتكار الدائم ضرورة أساسية في جنرال إليكتريك... فإننا جميعًا على بعد خطوة واحدة من جحيم السلع».

كيف تطور نفسك

في سعيك لتطوير نفسك هناك إستراتيجيتان تفيدان بصفة خاصة في زيادة جهدك إلى أقصى حد، وهما: التماس التغذية الراجعة، والتعلم من الأخطاء.

*****

التماس التغذية الراجعة

التماس التغذية الراجعة واستخدامها على نحو مؤثر أمر حيوي لتحسين الجودة. وفي حياتي الشخصية، كانت التغذية الراجعة جزءًا من كل محاولة ناجحة قمت بها، بدءًا من الزيارات المسحية الداخلية، وزيارات الزبائن الداخلية في العمل، وحتى السؤال المعتاد لجيري في البيت: «ماذا أفعل لأجعل الحياة أفضل بالنسبة إليك».

عندما أذكر بحث مايكل ديل وكيفين رولينز صاحبي شركة «ديل» عن التغذية الراجعة واستجابتهما لها، على الرغم من أنه كان بإمكانهما تجاهلها تجاهلاً مبررًا بناء على سجل كل منهما الشخصي، فإن ذلك يشجعني على أن أفعل مثلهما. وأذكر أنني ذات مرة لم أكن أريد تغذية راجعة على مشروع تطوير منتج معين، وعندما جاءتني تغذية راجعة، تجاهلتها، ولك أن تتخيل ما شعرت به من كدر بعد ذلك عندما أثبت استقبال السوق الفاتر صحة ما قالته التغذية الراجعة!

إن التماس التغذية الراجعة والتصرف تبعًا لها سمة مميزة للشركة التي تتعلم وتنمو وتتجدد. فشركة ماريوت إنترناشيونال ترسل لي طلب تغذية راجعة بالبريد الإليكتروني في كل مرة تقريبًا أقيم فيها في أحد فنادقها. كذلك يطلب مني موقع أمازون على شبكة الإنترنت أن أقيّم كل طلب أقوم به من خلال طرف ثالث بائع، ويصبح ما أقدمه من تغذية راجعة جزءًا من تقييم أداء ذلك العضو. وتطبق كل المؤسسات الكبرى تقريبًا أحد أنواع مسح التغذية الراجعة للموظفين، لتستعلم عن رضا الموظفين ومشاركتهم وما إلى ذلك. وليس ما يميز الشركات الأفضل عن الشركات الجيدة أنهم يسألون أسئلة أم لا، وإنما يميزها ردود أفعالها على الإجابات.

إن التغذية الراجعة أمر جوهري للتطور، لدرجة أننا، كما قلت من قبل، طبقنا أداة تغذية راجعة عميقة ودائرية عن الثقة بوصفها جزءًا من برامج سرعة الثقة التي ننفذها. فإنه لأمر رائع أن ترى الناس وهم يتعلمون كيف ينجزون عملية ما عن طريق مقارنة آرائهم في نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم بآراء الآخرين. وفي بعض الأحيان يسمعون أشياء تجعلهم يجفلون، فيعيدون تشكيل نماذجهم، وهذا يساعدهم على فتح عقولهم وقلوبهم، وإيجاد سبيل للتغير الإيجابي.

وكما نقول للمشاركين في برامجنا، أحيانًا نبالغ في التأكيد على التغذية الراجعة أو في استجابتنا لها. مما يجعلنا نسقط من حساباتنا موهبتنا ورؤيتنا.

إضافــة إلى أن التغذيــة الراجعة غالبًا ما تخبرك عن صاحبهــا أكثر، ما تخبرك عــن نفســك. مع ذلك، فــإن هذه المعلومــات نفسها يمكــن أن تكون مفيــدة للغاية في بنــاء الثقة؛ لأنها تجعلك بصــيرًا بالمعنى الذي يضفيه الآخــرون على العلاقة، وبالسلوكيات التي تزيد إيداعاتك في رصيد الثقة الذي تشرك فيه الآخرين.

كذلــك، فأنت في حاجــة إلى التأكد ممن يقدمون لك التغذيــة الراجعة وإلى شكرهــم وإلى أن تجعلهم يعرفون كيف تخطط لتطبيقها. فعندما يرى الناس أنك تأخــذ آراءهــم مأخذ الجد، فإن ذلك لا يوحي بالثقة وحســب، بل يهيئ أيضًا بيئة للنمــو والتغيــير. وكما ناقشنا في «تحقيــق النتائج»، من الضــروري أن تكون دائمًا مســؤولاً عــن المتابعة، فإنــك إن لم تفعــل، فسيسبب تعبيرك عــن قصدك عملية سحب، وسيجعل موقفك أسوأ مما لو كنت لم تطلب التغذية الراجعة من البداية.

*****

التعلم من الأخطاء

مثلما اكتشفت في منحدرات التزلج، إن تحاشيت ارتكاب الأخطاء لن تتحسن. ففــي معظم الأحيان لا يرغب الناس في ارتــكاب أخطاء، إما لأنهم يخشون الفشل أو لأنهم يهتمون بالمظاهر. لكن الأذكياء من الناس والشركات يدركون أن ارتكاب الأخطاء جزء من الحياة. وهم يرون الأخطاء تغذية راجعة ستعينهم على التطور، فيصبحون خبراء في تعلم كيفية التعلم من الأخطاء.

وفي معظــم الأحيــان، في الواقــع، تكــون الإخفاقات هي ما تسبــب الاكتشاف المفاجــئ والآراء السديــدة، يقــول ألــبرت آينشتايــن: «إننــي أفكر وأفكــر شهورًا وسنــوات، فتكــون النتيجة خاطئــة في تسع وتسعين في المئة مــن المحاولات، وتصح في المــرة المئة». ويقــول توماس إديسون في تعليقه على عمليــة إتمام صنع المصباح الكهربــي: «إنني لم أفشل عشرة آلاف مرة، بل نجحت في حذف عشرة آلاف مادة وتركيبة غير ناجحة».

لقد تبنت الشركات العالمية أساليب تفكير مماثلة فيما يتعلق بالتجديد. يقول سويكيرو هوندا، مؤسس شركة هوندا للسيارات: «في رأيي، لا يمكن تحقيق النجاح إلا بالإخفاقات المتكررة والاستبطان(*). وفي الحقيقة، يمثل النجاح واحد في المئة من عملك الذي ينتج عن تسع وتسعين في المئة مما يسمى الإخفاق».

✍ *إنك لا تتعلم شيئًا من نجاحاتك سوى أنك تفكر أكثر من اللازم في ذاتك. فمن الفشل يأتي كل تطور، شريطة أن تتمكن من تحديده والإقرار به، والتعلم منه، والارتفاع عنه، ثم المحاولة مجددًا.*

دي هوك، مؤسس شركة فيزا إنترناشيونال، ومديرها التنفيذي السابق

إن القادة الأذكياء ينشئون بيئة تشجع على المخاطرة المحسوبة، بيئة توفر الأمان لارتكاب الأخطاء. وهناك مثال جيد على ذلك هو طوم واطسون الأب، مؤسس شركة آي بي إم. ففي كتاب «**القادة: إستراتيجيات تولي المسؤولية**»، يحكي وارين بينيس وبيرت نانوس القصة الآتية عن واطسون:

تورط أحد الشباب الواعد من كبار موظفي شركة آي بي إم في مشروع تجاري محفوف بالأخطار للشركة جعلته يخسر أكثر من عشرة ملايين دولار في مقامرة، وكانت تلك كارثة. وعندما استدعى واطسون هذا الموظف الكبير الشاب منفعلاً إلى مكتبه انفجر قائلاً: «أعتقد أنك تنتظر استقالتي؟» فقال واطسون: «إنك تمزح بالتأكيد. إننا فقط أنفقنا اثني عشر مليون دولار لنعلّمك!» إنه هذا النوع من التعلم الذي جعل واطسون يقول: «إذا أردت أن يزيد معدل نجاحك، فضاعف معدل إخفاقك».

يضم «التطور» على المنحنى الجرسي»، كل العناصر الأساسية الأربعة بصورة هي الأشد تأثيرًا ووضوحًا. فأنت تحتاج إلى «النزاهة» لتلتزم بالتطوير وتفي بالالتزام. وتكون عند القمة عندما يكون «قصدك» هو تحسين قدرتك

(*) فحص المرء أفكاره الذاتية ودوافعه ومشاعره (المترجمة).

علـى الإسهام ﴿ حياة الآخرين – سـواءً كان هؤلاء الآخرون منتفعين من مواهبك ومهاراتـك الفـذة، أو الذين يستفيدون من قدراتك علـى جني المال (كما ﴿ حالة أسرتـك). كذلك يضم سلـوك «طوّر نفسك» «قـدرات». وباختصـار، يشمل هذا السلـوك القـدرة على وضع أهداف محـددة وتحقيقها، وكذلك القـدرة على بناء الثقـة وتنميتها ومنحها واستعادتها. وإن هذا السلوك يتضمن أيضًا «نتائج» بمعنى الوصـول إلى الحد الأقصى ﴿ معدل مدخـلات/ مخرجات الجهد الذي تستثمره ﴿ تطويـر نفسك، وكذلك بمعنى رؤيـة العلاقة بين الاهتمـام بالتحسين والنتائج التي تحاول تحقيقها.

ولكي تطور نفسك، يمكن أن تفكر ﴿ عمل بعض مما يأتي:

- أرسـل استعـلام «استمـر/ توقف/ ابـدأ» إلى مرؤوسيـك المباشرين، أو عملائـك، أو أعضاء فريقـك، أو أفـراد أسرتك. واسأل فيـه ثلاثة أسئلة مباشرة:

1 - ما العمل الذي تقوم به الآن، وترى أنه ينبغي أن «تستمر» ﴿ عمله؟

2 - ما العمل الذي تقوم به الآن، وترى أنه ينبغي أن «تتوقف» عن عمله؟

3 - ما الشيء الذي «لا» تفعله الآن وترى أنه ينبغي أن «تبدأ» عمله؟

اشكـر النـاس على ما سيقدمونه مـن بيانات، واذكر لهم مـا تخطط لعمله، وأخبرهم عن تقدمك.

- ﴿ المـرة القادمـة حين ترتكب خطأ، قم بإعادة صياغته ﴿ صورة تغذية راجعـة بدلاً من أن تتعـذب بسببه. حدد الدروس المستفـادة منه، والطرق التـي يمكنك بها أن تحسـن أسلوبك للحصول على نتائـج مختلفة ﴿ المرة المقبلة.

- إذا كنت تقوم بدور قيادي ﴿ شركة ما، أو ﴿ فريق، أو ﴿ أسرة، اتخذ خطـوات لإيجاد بيئـة تتسامـح ﴿ حالات ارتـكاب الأخطاء. قـم بتشجيع

الآخريـن على القيام بمخاطرة محسوبة وعلى التعلم من الفشل حتى تبني ثقة مرتفعة المستوى والتعاون الوثيق والإنتاجية رفيعة المستوى.

ملخص: السلوك (٧) - تطوير الذات

طور نفسك باستمرار. زود قدراتك. كن متعلمًا بصفة دائمة. أوجد منظومات تغذية راجعة – رسمية وغير رسمية على حد سواء. تصرف تبعًا للتغذية الراجعة التي تتلقاها. اشكر الناس على تغذيتهم الراجعة. لا تعدّ نفسك فوق التغذية الراجعة. لا تفترض أن معرفة اليوم ومهاراته ستكون كافية لتحديات الغد.



السلوك (8)

واجه الحقيقة

✍ *إن مسؤولية القائد الأولى هي التعرف على الواقع.*

ماكس دي بري، رئيس مجلس إدارة شركة هيرمان ميللر ومديرها التنفيذي

هل شاركت في يوم من الأيام في «اجتماعات ما بعد الاجتماعات» – تلك المناقشات غير الرسمية التي تتحدث فيها مجموعة أصغر من الناس عن كل الأمور التي كان ينبغي تناولها في الاجتماع الرسمي، لكن لم يتم تناولها؟ وكم أهدر في رأيك من مالٍ ووقت؛ لأن القضايا الحقيقية لم يتم تناولها وحلها مباشرة.

هل حدث لك ذات مرة أن كنت في موقف عائلي، وكان الواضح أن كل فرد يتجنب الأمور التي سمتها كاتبة الموضوعات التجارية كاثلين رايان «ما لا يمكن مناقشته» – تلك الأمور التي تقف عقبة أمام علاقات الثقة الصريحة، لكن لا يبدو أن أحدًا على الإطلاق يملك شجاعة مناقشتها؟

وماذا تظن سيكون الفرق إن لم تكن هناك أمور «لا يمكن مناقشتها» – وإذا شعر الناس بحرية تناول أي موضوع بصراحة واحترام؟

إن السلوك (8) – واجه الحقيقة – يتصل بالتعامل مع المسائل العسيرة بالمواجهة المباشرة. وهو كذلك يرتبط بسرد الأخبار السيئة والأخبار السارة على حد سواء، وتحديد مكان «الفيل في الغرفة» ومخاطبة «الأبقار المقدسة» ومناقشة «ما لا يمكن مناقشته»، فإنك عندما تفعل هذه الأشياء كما ينبغي تبني الثقة على نحو أسرع. سيعرف الناس أنك أصيل ومحل ثقة، وأنك لا تخجل من تناول الأمور العسيرة، وأنك تعالج المسائل الصعبة التي تشغل أذهان الناس وقلوبهم وتؤثر على حياتهم.

وتقـوم «مواجهــة الحقيقة» على «مبــادئ» الشجاعــة، والمسؤوليــة، والوعي، والاحــترام. وخير مثــال على «مواجهة الحقيقة» هو الأدمــيرال جيمس ستوكديل. فعندما تعامل مع الوقائع القاسية للحياة مدة ثماني سنوات بوصفه أسير حرب في فيتنــام – واكتسابه الثقة والاحترام من كل مــن سُجن معه – وصف ما سماه جيم كولينــز «مفارقة ستوكديل» وذلك في كتابــه «من جيد إلى عظيم»، ويقتبس كولينز ما قاله ستوكديل فيما يأتي:

يجــب ألا تخلــط خطأً بين الثقة التامة التي ستفوز بهــا في آخر الأمر – والتي لا يمكــن أن تخسرها – وبين ضبط النفســ لمواجهة أشد الحقائق قسوة في واقعك الحالي، مهما كانت.

ويواصــل كولينز قائــلاً: «إن «مفارقــة ستوكديل» هــي ميــزة كل من يصنعون النجاح؛ لأنها موجودة في تسييرهم حياتهم أو في توجيه الآخرين».

وثمة مثال جيد آخر على «مواجهة الحقيقة» هو آن مولكاي. فكما ورد في مجلة «فورتشــن»، عندما أصبحت مولكاي مديرًا تنفيذيًّــا لشركة زيروكس في أغسطس مــن عام 2001، كانــت الحقائق المرة مرة حقًّــا. فلم تكن زيروكــس تخسر أموالاً وحســب، وإنما كان عليها أيضًا ديــون هائلة، ولديها تكاليــف مرتفعة، وانخفاض في المبيعــات. وكانــت الشركة في أوج أزمة سيولة، وتعــاني رحيل الموهوبين بصورة خطــيرة. وقبل هذا وذاك، كان القائمون علــى العمل فيها يواجهون فضيحة مالية في لجنــة السنــدات والأوراق الماليــة، ويعملــون نموذجًا تجاريًّا عفــا عليه الزمن، ولديهــم منتج قديم وخط خدمــات عتيق. وقد أرجأت القيــادة السابقة القرارات الحازمــة التــي كانــت الشركة تحتــاج إليهــا لإدخــال التقنيات الحديثــة وتطوير المنتجات والخدمات، إضافــة إلى أن الاقتصاد بصفة عامة كان متدهورًا. وكانت شركــة زيروكس تعمــل في صناعة تنافسيــة إلى حد بعيد، وفي العــام السابق على ذلك، انخفض سعر السهم المالي من 63.69 دولار إلى 4.34 دولار.

كانت هذه حقائق قاسية حقًّا، ولكن مولكاي لم تتجنبها، بل واجهتها مباشرة. وقد عملت في البداية على الخروج من الأزمة وتجنب الإفلاس – على الرغم مما قاله خبراء التطوير الذين نصحوا بعكس ذلك. وقالت: «أيًّا كان ما تظنونه ميزات [إعلان الإفلاس] من الزاوية المالية، أرى أنه أمر كئيب، ويضعف أي شركة ترغب بشدة في تغيير أوضاعها واستعادة مكانتها».

ثم نفذت مولكاي المهام القاسية، فأغلقت قسم الحواسب الشخصية، وخفضت هيكل النفقات تدريجيًّا. وحسمت مسألة الفضيحة المالية، وحددت مدة انتقالية للمنتج وخط الخدمة. وقبل كل ذلك، لم تخفِ الحقيقة، حتى عندما كانت هذه الحقيقة غير مرغوب فيها، ولا يريد الآخرون سماعها. فذات مرة قالت بصراحة: إن نموذج زيروكس التجاري لا يمكنه الاستمرار ولا بد من إعادة صياغته. ولم ترغب دوائر وول ستريت في سماع ذلك، فهبط سعر السهم 26% في يوم واحد. لكن على الرغم من انخفاض سعر السهم، ارتفعت مصداقيتها لدى من يعملون معها، فهاهو مسؤول كبير يريد معالجة قضايا أُهملت سنوات طويلة، زادت ثقتها – مع زملاء العمل في زيروكس أولاً، ثم مع العملاء والمستثمرين، ومن بينهم رجال البنوك. فلقد رأى الناس في مولكاي قائدًا تولى مسؤولية قضايا ربما أدركها مسؤولون سابقون في زيروكس، لكنهم عجزوا أو رغبوا عن تناولها.

منذ ذلك الحين تحسنت أوضاع شركة زيروكس إلى حد بعيد، فأصبحت تحقق أرباحًا. وانخفضت الديون لدرجة ملحوظة، واستعاد السهم قيمته. وعلى الرغم من أن المحكمين عادة ما يكونون خارج أي شركة حاليًا، فإن آن مولكاي مثال واقعي للقائد الذي يبني الثقة عن طريق تناول قضايا صعبة بصورة مباشرة.

و«نقيض» مواجهة الحقيقة هو تجاهلها، والتصرف كأنها غير موجودة، ودفن الرأس في الرمال، باعتقاد أنها ستختفي أو أنها ليست موجودة فعلاً على الرغم من كل شيء. أما «صورتها الزائفة» فهي التصرف وكأنك تواجه الحقيقة في حين أنك تتهرب منها في الواقع، والتركيز على الأعمال التي لا طائل منها، مع تجنب القضايا الحقيقية.

إن إحـدى المشكلات التي تجدهـا في النقيض والصورة الزائفة هي أنك كلما أخفقـت في التعامل مـع قضايا حقيقيـة لأي سبب، يميل النـاس إلى النظر إليك بإحـدى طريقتين: إما أن ينظروا إليك بصفـة أن لديك عيبًا في الشخصية (أنك غير واضح أو غير أمين أو غير شفاف أو غير صريح) أو عيب في القدرات (جاهل أو ســاذج أو عاجـز، أو لا تعرف حتى ما القضايا الحقيقيـة)، وكلتا الطريقتين لا تبعث على الثقة.

السرعـة والتكلفـة

عندمـا تواجـه الحقيقـة بصراحة، فـإن ذلك يؤثر علـى السرعـة والتكلفة بطريقتــين مهمتين على الأقل: الأولى، أن ذلك يبني نوعًا من العلاقات التي تسهل التعامـل الصريح والإنجاز السريع. والثانية، بدلاً من الاضطرار إلى التصارع مع كل المسائـل الصعبة وحدك، في حين تحاول رسم صـورة وردية لكل شخص آخر، قـم بالاستخدام الفعلي لإبداع الآخريـن وقدراتهم وتعاونهم في حل تلك القضايا، فتتدفـق الأفـكار بحرية، ويتولـد الابتكار والتعـاون، وتأتي الحلول بصـورة أسرع وأفضـل، ويتـم تنفيذها بفهـم ووعي وتفاعل جماعـي، وعادة مـا تتدخل حماسة الآخرين في عملية حل المشكلة.

كانـت تجربتـي في أعقـاب دمج فرانكلين-كـوفي، تأكيـدًا قويًّـا بالنسبة إليَّ علـى عوائد الثقة التـي تنشأ عن مواجهة الحقيقة. ففي ذلـك اليوم في واشنطون العاصمــة، قررت أن أنحي جدول أعمال الاجتماع جانبًا، وأن أتحدث عن القضايا التـي يريـد النـاس أن يتكلموا عنهـا بالفعـل.. وكان يمكنني أن أشعـر بالصدمة الأولى، وأن أشعـر بعـدم التصديق، لكن خلال ساعة واحدة، صار الأمر كأن سدًّا هائــلاً انهار. فقـد استطعت أن أشعـر بالصراحة والثقة يغمـران الغرفة، وراحة جميـع الموجودين التـي لا حدود لها وتقديرهم. لقد كانت خـبرة فاصلة، وصنعت فرقـًا كميًّا في قدرتنـا على العمل معًـا - وأخيرًا في قدرتنا علـى توفير قيمة أكبر لعملائنا - منذ ذلك الحين فصاعدًا.

إذن لماذا لا نواجه الحقيقة؟

يـرى جون كيس، الكاتب التجـاري المحنك، في كتابـه «إدارة الكتاب المفتوح» أن مفتـاح الإدارة النـاجحـة هو معاملة النـاس بوصفهـم راشدين. ويقول: «عندما نعامـل النـاس بوصفهم راشدين؛ فإنهم يتصرفـون كراشدين». وهذا هو النموذج الـذي يرجع إليه «فتح الكتب» أي مواجهة الحقائق، وذكر الأخبار السيئة والأخبار السـارة على حد سواء. وحسبما يقول كيس، فإن هذا الأسلوب يُظهر الاحترام، إذ يقول للآخرين: «إنكم راشدون، ويمكنكم التعامل مع هذا الأمر». وفي رأيي أن هذا الأسلوب يقول أيضًا: «إنني أقدر مشاركتك فيما يتعلق بكيفية تطوير هذا الموقف».

إنـك نـادرًا ما تكسب شيئًـا عندما توصـد الباب في وجه من هـم في الوضع الأمثـل لمساعدتك على حل التحديات والمشكلات التي تواجهها. وكما قال جيرارد آربـي، المدير التنفيذي للخطوط الجوية الأمريكيـة، فيما يتعلق بقراره في إشراك الاتحادات التابعة له بصورة مباشرة في مواجهة حقيقة الشركة: «إن لم يكن الناس العاديون هم شركاءك في العمل بالفعل، فإنهم سيقللون من شأن إستراتيجيتك».

إذن، لماذا لا يواجه الناس الحقيقة؟

في بعض الحالات، يريـد النـاس أن يكونـوا محبوبين، ولا يريـدون أن يكونوا حملـة الأخبـار السيئـة. فأحيانًا يكلـف كبار الموظفـين مرؤوسيهم بنقـل الأخبار السيئـة، لاعتقادهم بضرورة تـرك مسافة بينهم وبين الأشيـاء التي لا تسير على مـا يـرام لكي يحافظوا علـى المصداقية والثقـة. لكن، في الواقع، لهـذا الفعل أثر عكسـي. وهو يتسبب في ضريبة ضخمة؛ لأن النـاس يشعرون بأن قائدهم لا يتسم بالأمانـة والصراحـة، وأنه يتملص مـن التفاعل معهم في هـذه القضية الصعبة، ويترك «الأعمال الحقيرة» ليقوم بها الآخرون.

✍ *ينبغي أن يكون القادة أكثر نزاهة مع هؤلاء الذين يزعمون أنهم يوجهونهم. فذكر الأخبار السارة أمر سهل، لكن عندما يتصل الموضوع بالأخبار السلبية الأشد إزعاجًا، كن نزيهًا وتحمل المسؤولية. لا تحتبس الاحتمالات المزعجة، ولا تحيل الأخبار السيئة إلى مرؤوسيك لنقلها. تكلم مع موظفيك عن المشكلات بصراحة ووضوح وفي الوقت المناسب.*

جون هانتسمان، رئيس مجلس إدارة شركة هانتسمان كيميكال

في بعض الحالات، يريد الناس أن يتجنبوا الانزعاج والقلق. فأحيانًا، لا يرغب الأبوان، على سبيل المثال، في سماع أن لديهما ابنًا يتعاطى المخدرات أو متورطًا في أي سلوك إدماني آخر. ولأن ذلك يسبب ألمًا بالغًا، فهما يتغاضيان عن العلامات، وينظران في الاتجاه الآخر، ولا يواجهان الابن - بدلاً من الإقرار بالمشكلة، واتخاذ إجراء سريع يمكن أن ينقذ الابن من إدمان حقيقي.

وفي بعض الحالات، يريد الناس ألا يفقدوا ماء وجوههم. ولقد رأيت ذلك بوضوح ذات يوم، عندما كنت أتشاور مع أسرة كانت تعاني مشكلات مالية. فقد انخفض دخلها فجأة انخفاضًا شديدًا، لكنها أصرت على الحياة بالأسلوب نفسه الذي كان نتيجة دخلها السابق. وفي نهاية الأمر، كانت تشعر بالإحراج، وكان يشغلها ألا تظهر بنفس ما كانت عليه من نجاح، وتشعر بالقلق من فقدان ماء وجهها أمام أصدقائها. لذلك حاول أفرادها إخفاء الموقف بسحب مدخراتهم، فثقلت ديونهم. لكن الحقيقة كانت أنهم إن استمروا في هذا الطريق فسيعلنون إفلاسهم، ويدخلون في حالة تعسر مالي شديد. ولكنهم لم يرغبوا في مواجهة تلك الحقيقة، لذلك دفنوا رؤوسهم في الرمال، واستغرق الأمر قدرًا كبيرًا من الاستشارات، وشهورًا من الصراحة، حتى أقروا في النهاية بحقيقة موقفهم، واتخذوا الخطوات اللازمة لمعالجة الأمر.

ومـن خبرتي الخاصـة، سواءً الشخصية أو المهنيـة، تعلمت أن المرء لا ينتظر ليواجـه الحقيقـة، فإنهـا لا تزداد سهولـة ولا تتحسن. وفي بعض الحالات، إن لم تحصـل علـى المعلومات اللازمـة من الناس بسرعـة، فستفقد الخيـارات المتاحة تباعًا، ويصيبك ضرر بالغ.

وطبقًا لدراسة قام بها مكتب استشارات ميرسير للتنمية البشرية، يرى 39% فقط من الموظفين أن الإدارة العليا تقوم بدور جيد لمواجهة القضايا قبل أن تتحول إلى مشكلات كبرى؛ وأنا أدعوك إلى أن تفكر في تكلفة هذا! وكم سيكون الأمر أشد فاعلية إذا واجهت المشكلات مبكرًا، عندما تكون تكلفة علاجها منخفضة نسبيًّا.

وخلاصـة الأمر، لا تخشَ نقل الأخبار السيئة. لا تشعر، وكأن عليك أن تحاول إدارة كل شـيء في إطـار إيجابـي. إنك طبعًـا لا تريد أن تكـون في أقصى الطرف الأيمـن من المنحنى الجرسي، الذي يعني أن «كل شـيء بغيض، وسنهلك جميعًا!» ولكـن، كما يشير جيـم كولينز، «واجـه الحقائق القاسية، لكـن لا تفقد إيمانك». وفي الواقـع، فإن الشركات (والقادة) التي قام بدراستها والتي تطورت من «جيد» إلى «عظيـم»، نفـذت ذلـك بدقـة. وقد أصبـح أسلوبهـم بالفعل مصـدر قوتهم. يقول كولينز:

عند مواجهة الحقائق القاسية، تصبح الشركات الجيدة التي صارت عظيمة، أقوى وأكـثر مرونة، وليس أضعف وأشد تثبيطًا للهمة. إذ يأتي إحساس بالانتعاش عنـد مواجهة الحقائـق القاسية مباشـرة، قائلين: «لن نستسلم أبـدًا. ولن نذعن مطلقًا. قد يستغرق الأمر وقتًا طويلاً، لكننا سنجد وسيلة لننتصر». وبالمثل يمكنك أن تقول: «هذه هي الحقائق، فلنتعامل معها، ودعني أخبرك أيضًا لماذا سننتصر»، أو هذا ما يجعلني أومن بأننا سنتقدم بهذا الفريق إلى الأمام.

نصائح للثقة

إن «الموضـع الأمثل» في مواجهـة الحقيقة يعكس بوضوح الرأي الذي ينتج عن تفاعـل العناصـر الأساسية الأربعة. فعلـى الجهة اليسرى مـن المنحنى الجرسي تُتجاهـل المواجهـة أو، على أحسن تقديـر، تُخفف، فتكون معتدلـة لدرجة تجعلها ضعيفة التأثير. أو ربما كانت هناك مواجهة، لكن بلا مواصلة حتى الإنجاز. ويأتي التقدم نحو«الموضع الأمثل» بزيادة الشجاعة (النزاهة) وإصلاح القصد، والعمل. على قدرات الثقة (القدرات) واكتساب الثقة بالنفس من الخبرة مع نتائج مواجهة الحقيقة.

وعلـى الجهة اليمنى من المنحنى، يدخل الناس في مواجهة مع الآخرين، بدلاً مـن مواجهة المشكلات – وأحيانًـا على نحو قاسٍ، أو أنهـم يتحولون إلى التطرف («هـذا أمر فظيع سنهلـك جميعًا!») أو يعدّون أنفسهـم ضحايا («الموقف رهيب، وليسـ بيدي شيء على الإطلاق»). مرة أخرى، تقويـة العناصر الأساسية الأربعة هو أساس كل شيء.

وعندما تجتهد في تحسين مواجهتك للحقيقة قد تحتاج إلى أخذ الأفكار الآتية في الحسبان:

- في المـرة القادمـة التي تشعر فيها بأنك راغـب عن مواجهة الحقيقة في العمـل أو في المنـزل، استكشف مشاعـرك. هل أنت مـتردد بسبب الخوف مـن النتائـج أم الخـوف من الألم؟ فكـر في نتائج عدم مواجهـة الحقيقة. وإذا لـزم الأمـر، حاول إعـادة صياغة موقفك من الآخريـن المشاركين في الأمـر. انظر إليهم بوصفهم راشديـن (أو بصفتهم أطفالًا أقوياء يتسمون بالمرونـة، إذا كانت الحال هكذا) لديهم القدرة على التعامل مع الأمور كما هي. تقدم وواجه الحقيقة، وتعامل معهم باحترام.

- فكر في أحوالك المالية، أو مؤهلاتك المهنية أو صحتك. هل تواجه الحقيقة، أم أنك تعيش في عالم «خيالي»؟ اعمل على أن تكون أمينًا تمامًا مع نفسك. اقبل تحدي تنظيم حياتك بالمبادئ التي ستصنع ما تنشده من نتائج.
- إن لم تشعر بالراحة في علاقة شخصية أو مهنية، فاسأل نفسك عن سبب ذلك. هل ثمة مشكلة تقف عقبة في سبيل إيجاد علاقة تتسم بالانفتاح ومستوى مرتفع من الثقة؟ فكر في مواجهة المشكلة مباشرة وباحترام.

ملخص السلوك (8): مواجهة الحقيقة

تناول الموضوع الصعب مباشرة. اعترف بالمسكوت عنه. قم بإدارة الحديث بشجاعة. انزع «السلاح من أيديهم». لا تتجنب المشكلة الحقيقية. لا تدفن رأسك في الرمال.



السلوك (9)

وضّح التوقعات

✍ *كل الصراعات تقريبًا تنتج عن مخالفة التوقعات.*

بلاين لي، مؤلف كتاب «مبدأ القوة»

ذات ليلة، قبل أشهر عدة، قالت زوجتي جيري لابنتنا ذات الستة عشر عامًا: «لن تخرجي مع أصدقائك الليلة إلا بعد أن تنظفي حجرتك والحمام». وبعد حين، جاءتني جيري وهي تقول مستنكرة: «ماكينلي معاقبة بعدم الخروج! لأنها لم تفِ بالتزام كان عليها! فقد قلتُ لها: إنها لن تخرج قبل أن تنظف حجرتها والحمام، فلم تنظفهما، وخرجت على الرغم من ذلك».

فقلت: «سأتصل بها هاتفيًا». كانت الفتاة في حفل راقص، وعندما حادثتها على هاتفها الخلوي قلت لها: «ماكينلي، عليك أن تعودي إلى البيت الآن وفورًا؛ فقد وعدتِ أمك بتنظيف حجرتك والحمام قبل خروجك، ولم تنفذي ما طلبته منك؟».

فقالت متعجبة: «لكنني نفذت ما طلبته أمي، يا أبي!».

«الواضح أنك لم تفعلي».

«بل فعلت!».

«إذن، فأنت لم تفعليه كما يجب».

«لكنني يا أبي نظفت كما اعتدت أن أنظف في كل مرة».

كانت ابنتي ترى أنها أمينة، وأنها فعلت ما طلبته أمها منها، لكن بالنسبة إلى زوجتي كانت المسألة مسألة ثقة. ففي رأيها أن ماكينلي كان عليها التزام، لكنها أهملت الوفاء به، وذهبت لتلهو مع أصدقائها دون أن تنتهي من تنفيذ الالتزام.

وعندما بحثنا الموقف أنا وجيري، أدركنا أن المشكلة كانت في أن معيار ماكينلي «للنظافة» ومعيار جيري «للنظافة» ليسا واحدًا. ولم تكن هناك مناقشة تحدد بوضوح معنى «نظفي حجرتك والحمام». وفي آخر الأمر، سمحنا لماكينلي بالبقاء في الحفل، على وعد أن نناقش الأمر عند عودتها إلى البيت.

التوقعات والثقة

إن السلوك (9) – توضيح التوقعات – هو إيجاد رؤية مشتركة واتفاق على ما يجب عمله «مسبقًا». وهو واحد من تلك السلوكيات التي نادرًا ما يعطيها الناس اهتمامًا كافيًا. وأنا أسميه سلوك الوقاية؛ لأنك إذا ركزت على هذا السلوك منذ البداية، فستتجنب الأزمات القلبية والصداع فيما بعد. وعلى العكس من ذلك، إن لم تدفع ثمن هذا السلوك مقدمًا، فستجد مشكلات الثقة لاحقًا، وستؤثر على السرعة والتكلفة.

يكفي أن تفكر في تجربتك الشخصية، في العمل وفي البيت على حد سواء، كم ضاع من الوقت والجهد بسبب عدم وضوح توقعات الناس؟ «كان يفترض بك أن تفعل كذا..»، «ظننت أنك قلت افعل كذا..»، «متى كنت تريد ذلك...؟»، «ماذا تعني بأن هذا يتجاوز الميزانية، إنك لم تقل لي ذلك قط...؟»، «حسنًا، أنت لم تقل قط: إنني لم أستطع..»، كم مرة يخرج الناس عن المسار في مشروع ما بسبب أن القادة لم يوضحوا بصورة كافية وصفهم للمسار الصحيح، وكم مرة يكون «الأداء الضعيف» مرجعه فقدان الوضوح فيما يتصل بما هو متوقع؟ وما تأثير ذلك كله على الثقة؟ إن سلوك «توضيح التوقعات» يقوم على مبادئ الوضوح والمسؤولية والمحاسبة. و«نقيض» توضيح التوقعات هو عدم تحديدها – إما لافتراض أنها معروفة بالفعل، أو للإخفاق في الكشف عنها، ومن ثم لا تنشأ رؤية مشتركة للنتائج المنشودة. وهذا يجعل الناس تخمن هذه التوقعات أو تتساءل عنها أو تفترضها. ومن ثم عندما تحرز النتائج، ولا يتم تقديرها، يصاب كل واحد بخيبة أمل ويتأثر كل من الثقة والسرعة والتكلفة تأثرًا شديدًا.

أما «الصورة الزائفة» لتوضيح التوقعات فهي اتخاذ أسلوب «الدخان والمرايا» – أي إعطاء تعليمات شفهية توضح التوقعات مع عدم تحديد التفصيلات الدقيقة (النتائج، أو الموعد النهائي، أو الجوانب المالية) التي تيسر المحاسبة الجادة، أو أنها تتجه حسب مد توقعات الموقف وجزره التي تتغير حسب ذاكرة الناس وتأويلاتهم، أو حسب ما هو عملي سريع أو ملائم حينها.

وقد يمثل توضيح التوقعات تحديًا. ففي برامجنا الخاصة بالسرعة والثقة، نقوم أحيانًا بعمل تمرين للمجموعات الصغيرة نجعل فيه الجالسين حول كل طاولة يكتبون قائمة بأول عشر كلمات ترد إلى أذهانهم، عندما يجيبون عن سؤال: «ما الثقة؟». والمثير للدهشة، أنه على الرغم من أننا نستخدم كلمة «ثقة» طوال الوقت، فإن الأشخاص الستة أو السبعة الجالسين على كل طاولة لن يتوصلوا إلى أكثر من كلمة أو اثنتين مشتركتين، وأعتقد أن هذا دليل على صعوبة توضيح التوقعات. كذلك، فإننا نضفي معانينا الخاصة على اللغة والخبرة؛ فالمعنى ليس في الأشياء، وليس بالضرورة في الألفاظ، وإنما المعنى في الناس، لذلك، فحتى إذا اتفقنا أنا وأنت على شيء، فلا بد أن نتأكد أننا نفهم الألفاظ التي نستخدمها بالطريقة نفسها.

إن أحد أسباب تغلغل تأثير توضيح التوقعات في «كل» تفاعل – سواء على نحو ظاهر أو خفي، مفهوم أو غير مفهوم – هو وجود توقعات، ومدى تأثير تحقيق هذه التوقعات أو مخالفتها على الثقة. وفي الواقع، إن التوقعات غير المحددة هي أحد الأسباب الأساسية لاهتزاز الثقة – كما حدث في موقف جيري وماكينلي – وغالبًا ما تتحول مخالفة التوقعات إلى مشكلات تتصل بالثقة: «إنك لم تنجز عملك».، «إنك لم تفعل ما قلت: إنك ستفعله».

توضيح التوقعات في العمل

سألني أحد الأشخاص ذات يوم: لماذا نكتب الاتفاقات التجارية إذا كنا نثق في الطرف الآخر؟ وكانت إجابتي هي أن الاتفاقات تحدد التوقعات وتوضحها، ما

يساعد بالفعل على حفظ الثقة، بل تعزيزها بمرور الزمن. وإنني أعرف صفقات «شفهية» فشلت بسبب عدم توضيح توقعات تتجاوز الاتفاق المبدئي، أو لأنه عندما يتغيّر من عقدوا الاتفاق تتغير طريقة فهم الصفقة. ولست ضد الاتفاقات الشفهية، لكنني أفضل أن تصبح مكتوبة أيضًا؛ حتى تكون توقعات كلا الطرفين واضحة.

مع ذلك، فحتى الاتفاقات المكتوبة لها عيوبها، ولا يمكنها أن تضاعف الثقة. ففي الواقع، أجد مشكلات في الاتفاقات القانونية، عندما تكون مكتوبة بلغة متحيزة وخلافية، ولا تبعث على الثقة، أو عندما يقصد بها أن تحل محل علاقة الثقة.

على العكس من ذلك، يمكن للثقة أن تبعث الحياة والمعنى والفهم في الاتفاقات المطلوبة، كما يمكنها أن تحسن الأداء ككل. على سبيل المثال، أشرت في الفصل الأول من هذا الكتاب إلى دراسة أجريت برعاية كلية تجارة ووريك، قام الباحثون فيها بتحليل 1200 عقد من عقود العاملين من خارج الشركة مدة عشر سنوات. وهذه العلاقات بنيت على الثقة بوصفها الباعث الأول (في مقابل الاعتماد على اتفاقات مستوى الخدمة الصارم المدون في العقد) فاقت قيمة عقودهم بنحو 20 إلى 40 %.

تكلم عن عائد الثقة

إن للمارشال ثوربر، الذي كان يتمتع برعاية كل من دبليو. و. إدواردز ديمينج وبكمينستر فولر، ملاحظة شديدة الذكاء هي «الوضوح قوة». وهناك مثال على هذا النوع من القوة نجده في الوصف الذي قدمه جيم كولينز لـ «والجرين الثالث» الشهير «بكورك»(*)، المدير التنفيذي لشركة والجرين، في مرحلة تحولها من «جيد إلى عظيم». وكانت الشركة قد قررت في وقت سابق أنها يمكن أن تكون أفضل شركة في العالم في إدارة الصيدليات وليس المطاعم، على الرغم من أنها تعمل في مجال الخدمات الغذائية منذ أجيال عدة. وفي كتاب جيم كولينز «من جيد إلى عظيم» يشرح ذلك دان جورنت، المدير التنفيذي الذي خلف «كورك»، قائلاً:

(*) كلمة كورك Cork بالإنجليزية تعني سدادة الزجاجة المصنوعة من «الفلين» (المترجمة).

قال «كورك» في أحد اجتماعاتنا في لجنة التخطيط: «حسنًا، الآن سأرسم خطًّا على الرمال. سنترك الأعمال المتصلة بالمطاعم تمامًا خلال خمس سنوات». في ذلك الوقت كان لدينا أكثر من خمس مئة مطعم، فساد الغرفة صمت رهيب، فقال: «أريد أن يعرف كل فرد أن هذا بدأ من الآن...». وبعد ستة أشهر، كنا في اجتماع لجنة التخطيط المقبل، فذكر أحدهم عَرضًا بأننا ليس لدينا سوى خمس سنوات لنترك العمل في مجال المطاعم. لم يكن «كورك» شخصًا صاخبًا في الواقع، فلم يفعل سوى أن نقر بأصابعه على الطاولة، ثم قال: «اسمع، أمامنا أربع سنوات ونصف السنة، فقد قلت: إن لدينا خمس سنوات قبل ستة أشهر، أما الآن فلدينا أربع سنوات ونصف السنة». وفي اليوم المقبل لذلك الاجتماع، دارت تروس العمل بالفعل ليبدأ العد التنازلي لانتهاء عملنا في مجال المطاعم.

من خبرتي الخاصة، أذكر أنني كنت في أحد الاجتماعات، حين أراد أحد الموظفين التنفيذيين التأكد كل شخص يعرف الطبيعة الحساسة لما كنا بصدد الحديث عنه. كانت هناك انتهاكات للسرية داخل هذه المجموعة ذاتها؛ لأن أفرادها كانوا غير مبالين إلى حد بعيد، ما أوجد بيئة تتسم بضعف الثقة. وفي محاولة لجعل التوقعات واضحة وضوح الشمس، دار هذا الموظف التنفيذي على الجالسين إلى الطاولة، وتحدث مباشرة إلى كل فرد في الحجرة على انفراد – وجهًا لوجه – وسأله: «أنت تدرك أن هذا أمر سري، وتوافق على أن تحفظ سريته، أليس كذلك؟» وكانت تلك طريقة رائعة وفعالة – لتوضيح التوقعات.

توضيح التوقعات في البيت

إن توضيح التوقعات، كما قلت سابقًا، يصنع فرقًا هائلًا في البيت كما في العمل. فإذا كنت متزوجًا، على سبيل المثال، فكر في حجم خيبة الأمل والخلاف الذي يسببه اختلاف التوقعات المتصلة بالأدوار والمسؤوليات أو عدم وضوحها. فربما يتوقع شريك حياتك أن تتولى أنت الأمور المالية، أو أن تقوم بتأديب الأطفال، أو تقوم بإخراج القمامة؛ لأن ذلك ما كان متبعًا في البيت الذي نشأ (أو نشأت)

فيــه – لكنك تتوقع أن يفعل شريكك هذه الأشياء بالطريقة التي كانت تتبع في بيت أسرتك. وأنتما لم تضعا المسألة قط على طاولة البحث لتصلا إلى حل، لذلك يظل الأمر دائمًا مصدر إزعاج في علاقتكما.

وإذا كنـت والدًا، فكر فيما يهدر من وقـت وطاقة عندما لا تستغرق وقتًا كافيًا لتوضيـح التوقعـات المتصلة بالمسؤوليات أو غيرها من الأمـور في البيت. ونعود إلى تجربتنـا مع ابنتـي ماكينلي، فقد تحدثت مع صديقة لي في هـذا الموضوع، فقالت: إنهـا حين كان أطفالها صغـارًا، كانت توضح التوقعات في بيتهـا بلصق قائمة على ظهر باب كل خزانة أو على باب دورة المياه، تحدد فيها بدقة شديدة قصدها عندما تطلب من أيٍ من أطفالها «تنظيف» الغرفة. وقد قامت بتدريب أبنائها ومحاسبتهم حسـب المعايـير المدونة بالقائمة، لذلـك لم يكن هناك أي خلاف حـول ما تتوقعه. وقالـت: إنها لم تنهِ كل المشكلات، لكنها قطعت شوطًا طويلاً في اتجاه تقليل الوقت والطاقة المهدرين، وزيادة جودة العمل، وإيجاد بيئة من الثقة والثقة بالنفس.

إنه طريـق ثنائي الاتجـاه

حسـب دراسة أجرتهـا أخيرًا «جمعيــة الإدارة الأمريكيــة/ التنمية البشرية الدوليــة»، فإن السبـب الأول في السلوك الجماعي اللاأخلاقــي هو التوقعات غير الواقعيــة. إذ يعطــى الناس توقعات ومواعيـد نهائية، ويذكر لهم مــا ينبغي عمله خلال زمن محدد وبتكلفة محددة. ويصبح ضغط تقديم النتائج في الموعد المحدد شديد الوطأة، لدرجة أنهم يبدؤون إنجاز الأمر بأسرع الطرق وأسهلها، أي يبدؤون القيام بأعمال لا أخلاقية لكي يحققوا التوقعات.

تذكـر أن توضيـح التوقعـات بدقة طريق ثنائــي الاتجاه، أي لا بـد أن تتوافر للنـاس فرصة الرجـوع إلى الخلف، وأن يتمكنوا من الوصـول إلى توقعات واقعية، وأن يعملوا من وجهتي النظر على حد سواء.

ذات يوم، في مركز كوفي للقيادة، قدم لي مندوبون من إحدى الشركات عرضًا لتشكيل تحالف إستراتيجي حول فكرة معينة. فقمنا بدراسة الاحتمالات بجدية، لكن انتهى الأمر بعدما توصلنا إلى أن الموضوع لا يصلح لكلا الطرفين.

بعد ذلك، عاد أحد العاملين في هذه الشركة، وقال لي بتحفز: «لقد خاب أملي فيك حقًّا، إنك حتى لا تطبق ما يعلّمه والدك».

فاجأني ذلك، وفي محاولة لئلا تكون إجابتي رد فعل على ما قال، قلت: « أنا آسف. احكِ لي بالتفصيل». فقال: «إن والدك يعلّم الناس طريقة الكل رابح. وقد جئنا إلى هنا لنعقد معك صفقة بطريقة الكل رابح، لكنك لم تطبق ذلك».

خف انزعاجي قليلاً وقلت: «اسمع، إنني أوافق تمامًا على أسلوب الكل رابح، لكن المشكلة أن ما جئتم تعرضونه ليس «الكل رابح»؛ بل «رابح وخاسر»؛ فتلك الصفقة لن تكون مربحة بالنسبة إلينا، وإذا جعلناها مربحة بالنسبة إلينا ستكون خاسرة بالنسبة إليكم. وليس هذا ما يعلّمه والدي، فإن ما يعلّمه هو«إما الكل رابح أو لا داعي للصفقة». فإن لم تكن الصفقة مربحة لكلا الطرفين؛ فإننا لا نعقدها، وهذا ما حدث بالفعل».

لقد تعمد هذا الشخص تجاهل جزئية «لا صفقة»، ولا ينبغي أبدًا تجاهل قرار «لا صفقة» وإلا ستكون رهينة لمفاوضات ستؤدي حتمًا إلى خسارة الجميع. وما أن استوعب هذا الشخص ما أقوله - أي بمجرد توضيح التوقعات (إما الكل رابح، أو عدم عقد الصفقة) - حتى غير رأيه.

العمل على الإنجاز

تعلمت بمرور السنين أشياء مهمة عدة عن توضيح التوقعات:

أولاً، تعلمت قياس كل شيء. ما النتيجة؟ من حققها؟ متى حققها؟ وبأي تكلفة؟ وكيف سنقيسها؟ وكيف سنعرف أننا حققناها؟ ومتى وعلى من تقع المسؤولية - فيما يتصل بالمعايير وبالنتائج النهائية على حد سواء؟ فكما قلت

عن النتائـج، في الفصل الذي تناول العناصر الأساسيـة الأربعة: إن التركيز على النتائـج يكون بصفة عامـة أشد تأثيرًا من التركيز علـى الأفعال، على الرغم من أنـك قد تضطر أحيانًا مع الأطفـال، إلى التركيز بدرجة أكبر على الفعل تحديدًا. مع ذلك، حين كنت في السابعة من عمري، قال لي أبي: إن بإمكاني أن أجعل الفناء «أخضـر ونظيفًـا» بأي طريقة شئت، وقال: إن بوسعـي استخدام خراطيم المياه أو الدلاء أو بأي طريقة أراها.

وقـد حفّز ذلك إبداعي، ومنحني حرية تحقيـق النتائج بأي طريقة تعجبني. لكن أبي أخبرني أيضًا عن نظام الري بالتنقيط، ووضح لي كيفية استخدامه.

ثانيًـا، تعلمت أن من الحكمـة، في معظم الظروف، النظر إلى ثلاثة متغيرات - الجـودة والسرعة والتكلفة - واعلـم أن بإمكانك دائمًا تحديد اثنين منها فقط، وليـس الثلاثة معًا. على سبيل المثال، إذا كنت تريد جودة عالية وبسرعة، فسيكون لذلـك عـادة تكلفة أكبر. وإذا كنت تريـد سرعة عالية بتكلفة أقـل، فالأرجح أنك ستتخلـى عـن الجـودة. وإذا كنت تريد منتجًا عـالي الجودة وبتكلفـة أقل، فربما يستغـرق ذلك وقتًا أطـول. فهناك خيار دائم تقريبًـا: لتحصل عن اثنين يجب أن تتخلى عن الثالث. وقد أفادني هذا المفهوم في توضيح التوقعات وفي فهم الموازنات المتصلـة بالموضـوع. لكن، هناك متغير تحـولي واحد يمكن أن يحـل محل معادلة التـوازن هذه، ألا وهو الثقة المرتفعة. فعندما تكـون بيئة الثقة قوية بدرجة كبيرة، يكـون تحقيق الجـودة العالية (القيمـة) والسرعـة العالية، والتكلفـة المنخفضة، احتمالًا قائمًا.

وأخـيرًا، تعلمت أنه على الرغم مـن وجود صعوبة أحيانًا في توضيح التوقعات - علـى سبيل المثال، إعطاء شخص ما موعـد تسليم واقعي بدلاً من إعطائه وعدًا زائفًـا بمـا يحب سماعه - فالأفضل إلى حد بعيـد أن يتم ذلك في الحال، بدلاً من إصابته بخيبة الأمل لاحقًا.

نصائح للثقة

إن الوصول إلى «الموضع الأمثل» في توضيح التوقعات يتطلب «الأمانة» (أن تكون أمينًا وشجاعًا فيما يتعلق بتحديد التوقعات والتواصل مع الآخرين). كذلك يتطلب «القصد» لوضع توقعات تمثل «فوزًا» لجميع الأطراف. ويتطلب أيضًا «القدرات»، ومن بينها القدرة على إعداد عناصر الاتفاق، وتحديد المسؤولية، والتنفيذ باقتدار. ويتطلب القدرة على تعريف النتائج المنشودة بطريقة يفهمها كل أصحاب الشأن.

فإذا كنت على الجهة اليسرى من المنحنى، فإنك، إلى حد ما، لست واضحًا بالقدر الكافي، أما على الجهة اليمنى فقد تكون شديد الاهتمام بالتفاصيل، ويوجهك العمل بصورة مبالغ فيها، وتسارع إلى التعديل المؤقت عند الحاجة، أو تغالي في عدم الثقة. وبالنسبة إلى معظم الناس، ينبغي أن يكون الاتفاق قبل الزواج، على سبيل المثال، في أقصى اليمين؛ ويحتمل أن تتقوض الثقة عند توضيح التوقعات.

تأمل العناصر الأساسية الأربعة، وفكر في أي موضع منها تحتاج إلى تحسينه. إضافة إلى أنك قد ترغب في تجربة إحدى الأفكار الآتية:

- عندما تتواصل مع الآخرين، اعلم أن الوضوح قوة. وإحدى طرق التحقق من وضوح اتصالك بالآخرين، هي «فحص الوضوح» عن طريق إثارة أسئلة عدة بسيطة:

  - ماذا فهمت من هذا الحوار؟
  - ما خطواتك القادمة في رأيك، نتيجة لتفاعلنا، وما خطواتي القادمة كما تراها؟
  - هل تشعر بأن الآخرين واضحون فيما يتعلق بتوقعاتهم؟
  - ما الذي يمكن أن نفعله لنجعل الأمور أكثر وضوحًا؟

- في المرة القادمة، حين يكون لديك مشروع في العمل، اعقد اتفاقًا واضحًا للمشروع مقدمًا. وإن كنت في موقع المسؤولية، فاستدعِ الأفراد جميعًا معًا، وحثهم على التعبير عن أي أفكار أو مخاوف. اعمل على الوصول إلى اتفاق واضح يتسم بالواقعية، ويمثل فوزًا لجميع المعنيين بالأمر. وإن لم تكن في موقع المسؤولية، فإما أن تقترح الفكرة على قائد فريقك، أو تكتب اتفاقًا خاصًّا بك. وقل لقائد فريقك: «هذا ما فهمت أنك تتوقعه، وما أستطيع عمله. فهل ترى اختلافًا بينهما؟» فسيعطيك ذلك فرصة لتوضيح توقعاتك وتدوينها حتى لا تدخل في مشكلة بعد ذلك.
- قم بتوضيح توقعاتك في البيت. وضع خطة لوقت «الاستثمار الزوجي» مع شريك حياتك. وليكتب كل منكما منفردًا، دون مشاركة الآخر، أكبر ثلاثة أمور محبطة في حياتكما الزوجية. ثم انظر إلى كل أمر منها، واسأل السؤال الآتي: «ما الذي توقعته هنا ولم يتحقق؟ وتكلما عن أي آراء تتعلق بإحباطات كل منكما وتوقعاته من الآخر، ثم اشتركا معًا في تحقيق الوضوح.

ملخص السلوك (9) - توضيح التوقعات

أظهر التوقعات واكشف عنها، وناقشها، وصادق عليها. قم بإعادة التفاوض عليها إذا لزم الأمر، وإذا كان ذلك ممكنًا. لا تخالف التوقعات، ولا تفترض أن التوقعات واضحة أو معروفة.



السلوك (10)

استخدام مبدأ المساءلة

✍ *القوة كلها مجرد ثقة، ونحن مسؤولون عن استعمالها.*

بنجامين ديزرائيلي

السلوك العاشر هو استخدام مبدأ المساءلة، وسبب أن سلوك «توضيح التوقعات» يسبق هذا السلوك هو أن بإمكانك استخدام مبدأ المحاسبة بصورة أفضل كثيرًا إذا حددت توقعاتك مقدمًا. فمن الصعب أن تحاسب أناسًا (أو تحملهم المسؤولية) إن لم تكن التوقعات واضحة لهم.

والواضح أن لهذا السلوك أثرًا شديدًا على الثقة. ففي اقتراع عام 2002 بين جولين وهاريس، احتلت عبارة «المسؤولية الشخصية والمساءلة أمر مسلم به» المرتبة الثانية بين عوامل بناء الثقة. وصنفت مؤسسة «برايس ووترهاوس كوبرز «ثقافة المساءلة» بوصفها واحدة من ثلاثة عوامل أساسية في بناء الثقة العامة.

وهناك بعدان أساسيان في استخدام مبدأ المساءلة هذا: الأول هو أن تحاسب «نفسك»، والثاني هو أن تحاسب الآخرين. والقادة الذين يبثون الثقة يفعلون الاثنين على حد سواء.

حاسب نفسك

في أحد برامج «سرعة الثقة» الذي أقيم أخيرًا، حكى أحد المشاركين قصة عن مشارك آخر هو«مات» الذي كان وكيل مشتريات لأحد كبار موردي اللحم البقري في الولايات المتحدة. كان أحد العاملين مع «مات» قد أصيب في حادث في أثناء قيادة سيارة الشركة. لم يكن الحادث خطيرًا، لكن سياسة الشركة هي أن أي حادث يقع لإحدى سيارات الشركة – حتى لو كان ذلك في موقف السيارات أو

اصطدامًا بشجرة - فلا بد أن يقوم الشخص بإبلاغ الشرطة في الحال. لم يكن «مات» يعرف بأمر هذه السياسة. لذلك عندما جاءه رئيسه، وقال له: «رجلك لم يبلغ الشرطة، ويجب أن تحرر بحقه مخالفة قانونية». قال «مات»: «حسنًا، إنه لم يكن يعرف بأمر هذه السياسة؛ لأنني لا أعلم بها». وقام «مات» بتحرير مخالفة قانونية لموظفه - ثم حرر مخالفة قانونية لنفسه، وقام بتسليم المخالفتين معًا. وعندما قال له رئيسه: «لن أقبل هذا». كان رد «مات»: «إن مسؤوليتي أن أتأكد أن موظفي يعرف سياسة الشركة».

إن سلوك «مات» مثال رائع على ما تعنيه عبارة «حاسب نفسك»، وهو يوضح إحدى النقاط التي وردت في صورة جيم كولينز المجازية عن النافذة والمرآة. فقد كان هذا وقت التوقف عن النظر من النافذة - أي ألا تنظر إلى الآخرين وتلقي باللائمة عليهم أو تتهمهم - لكن النظر في المرآة، هو التركيز على مسؤوليتك الشخصية في الموقف.

ويبنى هذا السلوك على «مبادئ» المحاسبة والمسؤولية والاعتراف بالخطأ وإدارة الأمور. و«نقيض» هذا السلوك هو عدم تحمل المسؤولية وعدم الاعتراف بالخطأ وقول: «ليس الخطأ خطئي». وصورته الزائفة هي اتهام الآخرين والإلقاء باللائمة عليهم، أي قول: «إن الخطأ خطؤهم».

ولكي تدرك تأثير هذا السلوك على الثقة، تأمل الأمثلة الآتية:

عند الضربة الأخيرة في مباراة مهمة قام ستيف ينج، مهاجم فريق سان فرانسيسكو الشهير، برمي الكرة إلى حيث ينبغي أن يقف من سيتلقاها، لكنه لم يكن موجودًا في مكانه، فتم اعتراض سبيل الكرة وخسر فريق فورتي ناينرز المباراة. بعد ذلك، أشار أحد المذيعين إلى ينج بأن ما ظهر هو أن متلقي الكرة جرى في الاتجاه الخاطئ، وسأله إن كان ذلك صحيحًا؟ وفي الواقع، كان المتلقي قد جرى بالفعل في الاتجاه الخاطئ، ولا بد أن الأمر كان مغريًا لينج، بحيث يجعله يوافق على ما قاله المذيع، ويتجنب إلقاء اللوم عليه ظلمًا في مسألة اعتراض الكرة.

لكـن، حسبمـا أتذكر، كان رد ينـج: «أنا من رميت الكرة التـي تم اعتراضها، وأنا المسـؤول عنها، فأنا مهاجم هذا الفريق، وقد قصـرت في مهمتي». ونتيجة لذلك، تعامل المعجبون والمعلقون بقسوة مع ينج. لكن المدربين واللاعبين الآخرين (الذين كانوا يعرفون أن اعتراض الكرة كان خطأ المتلقي) استجابوا لمبادرة ينج بأن حلت زيادة كبيرة في الإخلاص والثقة محل اللوم.

✍ *إن القائـد الجيد يأخذ أكثر مـن نصيبه العادل من اللوم، ويعطي غيره أكثر حقه من الفضل.*

أرنولد جلاسنو

وهنـاك مثـال رائع آخر هو سكـوت وادل، القائـد السابق لسفينـة جرينفيل الأمريكيـة – الغواصـة النووية التـي تزن 6900 طنًا التـي اصطدمت بأحد قوارب الصيـد اليابانيـة قبالة سواحل جـزر هاواي، وقتلـت تسعة أشخاص. وفي أثناء التحقيقـات اتضح أن هناك عددًا كبيرًا مـن النـاس في سلسلة القيادة، وأن هناك أخطـاء عـدة ارتكبها ضباط صغـار السن وأفراد الطاقم في عـدم نقل المعلومات بصـورة صحيحة إلى وادل. لكن القائـد وادل بادر وتحمل المسؤولية كاملة بمفرده بوصفـه قائـد الطاقم – وبثمن شخصـي باهظ. وشهد وادل، نيابـة عن نفسه في التحقيقات، بعكس نصيحة مستشاره القانوني المهمة، وقال:

طـوال مدة خدمتي، بما فيها يوم التاسع من فبراير عام 2001، قمت بواجبي قدر استطاعتي... فإذا كنت قد اقترفت خطأً أو أخطاء، فقد كانت أخطاء شريفة، ولا تتسـم بسـوء القصـد. وأنا آسف حقًّـا على هذا الحـادث. لقد كانـت مأساة بالنسبة لعائلات من لقـوا مصرعهم، وبالنسبة إلى طاقم سفينة جرينفيل، وإلى عائلاتهـم، وإلى قوات الغواصة، وإلي، وإلى أسرتـي. وأنا أفهم أننـي بكلامي هذا الآن قـد أفقد قدرتي على الدفاع عن نفسي بنجاح في ساحة المحكمة العسكرية... فهذه المحكمة وتلك العائلات لا بد أن يسمعوني على الرغم من التحامل الشخصـي المشروع ضدي... ولأن ذلك هو عين الصواب.

تم تجريد وادل من رتبته العسكرية، فقدم استقالته من القوات البحرية، وسافر إلى اليابان ليقدم اعتذاره الشخصي لأسر ضحايا الحادث، وعلى الرغم من أن هذا أنهى حياة وادل العسكرية، فإن طريقة تحمله المسؤولية الشخصية، وتعامله مع هذه المسألة برمتها، أكسبته مصداقية هائلة واحترامًا وثقة داخل الدوائر العسكرية وخارجها، وفي المجتمع بصفة عامة.

قارن هذه الأمثلة بسلوك مايكل براون، المدير السابق لوكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية، فيما يتعلق بالتهم التي أحاطت باستجابة حكومة الولايات المتحدة الفيدرالية لإعصار كاترينا. فبعدما أدلى بشهادته أمام الكونجرس جذبت عناوين الصفحة الأولى في صحيفة يو إس إيه توداي انتباه القراء لشهادة براون بالعناوين الرئيسة الآتية: «مدير وكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية السابق يلقي باللائمة على الإدارات المحلية». وبدأ المقال بالآتي:

في جلسة استماع عاصفة أثار عدم اعتذار مايكل براون أعضاء الكونجرس المحيطين، فقد دافع مدير وكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية السابق عن طريقة معالجته لموضوع إعصار كاترينا، وألقى باللائمة في إخفاق عمليات الإخلاء على حاكمة ولاية لويزيانا كاثلين بلانكو، وعمدة مدينة نيو أورليانز راي ناجين.

وكانت عناوين موقع قناة سي إن إن على الإنترنت تشبه ما سبق: «براون يلقي باللائمة على المسؤولين في لويزيانا». وفي حين أن براون أقر بتحمل قدر من المسؤولية، كان جوهر ما قاله: «لم يكن الخطأ خطئي، بل كان خطأ الحكومة المحلية». فشعر كثيرون بأنه لم يخفق في عرض وجهة نظره فحسب، بل أيضًا أشار بإصبع الاتهام إلى الآخرين. وحاول الإلقاء باللائمة عليهم.

إن أحد أسباب أن تحمل المسؤولية ومحاسبة أنفسنا يمثل تحديًا، هو أننا نعيش في مجتمع تزداد فيه التضحية بالآخرين. وإن استخدام مبدأ المحاسبة يعدّ تحولاً جوهريًّا بمقدار 180 درجة عن هذه الظاهرة الثقافية الأساسية الطاغية، وهي التضحية بالآخرين. فكما يقول المثل الروسي: «للنجاح آباء عدة، أما الفشل فيتيم».

ومـن ناحيــة أخرى، يفسر هذا كون تحمل المسؤولية عامــلاً قويًا جدًّا في بناء الثقة. وفي حين أن التضحية بالآخرين توجد تواكلاً وعدم ثقة، فإن المحاسبة توجد استقلالية وثقة؛ وإن أثرها القياسي قوي. وعندما يحاسب الناس أنفسهم، ولاسيما القــادة، فإن ذلك يشجع الآخرين على أن يفعلوا بالمثل. فعندما يقول القائد: «كان يمكــن أن أفعــل ذلك على نحو أفضل – وكان لا بــد أن أفعل!» يشجع ذلك الآخرين علــى أن يجيبوا: «حسنًا، كلا، إنني في الواقــع من كان يجب أن يلاحظ ذلك، كان بإمكاني أن أساندك بدرجة أكبر».

وينطبــق هذا أيضًا على الزواج أو الأســرة، فعندما يقول أحدهم: «أنا آسف، فقــد أنفقت ذلك المال بتهــور، ولم يكن ذلك متسقًا مع اتفاقنــا»، أو«كان يجب ألا أصــرخ في وجهــك، فذلك عدم احترام. أو على صعيــد آخر، «لقد التزمت أمامك بأن أكــون هناك، وقد كنت»، فذلك الاعتراف بالمسؤوليــة يشجع الآخرين على أن يتحملوا مسؤولية أفعالهم، وإنه يوجد بيئة من الصراحة والثقة.

حاسب الآخرين

إضافــة إلى محاسبــة نفســك، مــن المهــم أن تحاســب الآخريــن، في العمل والبيــت على حد سواء. ففي الحقيقة، يستجيــب الناس، ولاسيما القائمين بالعمل – للمحاسبــة. فهم «يريدون» تحمــل المسؤولية، ويشعرون بنمــو الثقة مع الرؤساء والقــادة وأعضاء الفريق والأقــران، وغيرهم من المعنيين بالأمر؛ لأنهم يمنحونهم فرصة المسؤولية عــن الأداء الجيد. كذلك يشعرون بزيادة ثقة الناس بهم وثقتهم بأنفسهم؛ لأنهم يلتزمون باستمرار بالأداء، ويوفون بالتزامهم.

إضافة إلى ذلــك، يريد القائمون بالعمل أيضًا أن يتحمل الآخرون المسؤولية، ويزدهــرون في البيئــة التــي يعرفــون أن كل فــرد فيها يتوقــع منــه أن يترقى، وأن يكــون مسؤولاً، حيث يمكنهــم الثقة في أن المتهربين وأصحــاب الأداء الضعيف لن يتخطوهم.

✍ *خذ الشخص المناسب، وتوقع منه الإنجاز، إذا كنت أسأت الاختيار تخلص منه بسرعة «بلطف».*

جيه. ويلارد الابن، رئيس مجلس إدارة
شركة ماريوت إنترناشيونال ومديرها التنفيذي

تبني المحاسبة أو المساءلة ثقة غير عادية في التوجه السائد، حين يشعر الناس بالأمان عند معرفة أن كل فرد سيتحمل المسؤولية إلى مستويات محددة. وعندما لا يحمّل القادة الناس المسؤولية، يحدث العكس، إذ يشعر الناس بالظلم: «انظر ماذا فعل... وخرج من المسألة كالشعرة من العجين!» ويسبب هذا شعورًا بخيبة الأمل، والظلم، وعدم الأمان. وترى هذا كثيرًا في الأسر التي تتسم بعدم اتساق النظام فيها حيث يحاسب الوالد/ الوالدة أحد الأطفال ولا يحاسب الآخر، أو يحاسب طفلاً في موقف ما، ولا يحاسبه في موقف آخر.

وأود أن أحكي، بعدما استأذنت من ابني، قصة شخصية عن هذا السلوك. فعندما بلغ ستيفن ستة عشر عامًا من العمر، حصل على رخصة القيادة، فجلسنا معه أنا وجيري وقلنا له: «حسنًا، إذا كنت تريد أن تقود السيارة، هناك قواعد ومسؤوليات محددة ينبغي أن نتكلم عنها». وكتبنا عقدًا من صفحة واحدة يضم جميع القواعد التي يمكن أن تتوقعها – أمور مثل «قد السيارة بحذر»، «استخدم حزام الأمان»، و«اتبع قوانين المرور». كذلك قلنا: إنه لكي يحتفظ بمزايا القيادة، فعليه أن يقوم بمهام أخرى تشمل الوفاء بمسؤولياته في البيت والحفاظ على مستوى درجاته المدرسية.

وبعد أقل من شهر من بدء ستيفن القيادة، خرج فريقه في كرة القدم من المباريات الفاصلة، فشعر الجميع بالإحباط، فخرج ستيفن وبعض أصدقائه بالسيارة. وعند منتصف الليل تقريبًا، تلقيت اتصالاً هاتفيًّا من الشرطة، إذ تم توقيف ستيفن بسبب القيادة بسرعة – بسرعة شديدة. ولم يكن في الأمر تعاطي مشروبات روحية أو شيء من هذا القبيل، لكن المخالفة القانونية كانت كافية

لتستدعيني الشرطة، فقلت للضابط: إنني سأحضر لأتسلمه، واصطحبتني جيري لتعود بالسيارة الأخرى إلى البيت.

كنت أنا وجيري واضحين تمامًا مع ستيفن في توقعاتنا: «إن لم تلتزم بالقانون فستخسر امتياز القيادة، والآن تكمن المشكلة في محاسبته، فكما يعرف كل أبوين لديهما ابن في سني المراهقة، هذا الأمر ليس سهلاً.

لقد تصورنا أن الحياة صارت أسهل كثيرًا الآن؛ لأنه أصبح لديه وسيلة انتقال خاصة به، وإنه أحيانًا سيساعدنا بأدائه بعض المهام والاحتياجات العائلية الأخرى. فإذا التزمنا باتفاقنا التزامًا صارمًا، سنخسر كل ذلك، إلى جانب أنني شعرت بالأسى من أجله، إذ لم يتجاوز السادسة عشرة من عمره والغرامة ضخمة، فكيف سيمكنه دفعها؟ وماذا سيكون تأثير ذلك على سمعته وعلاقته بأصدقائه؟ وما تأثيره على علاقته بنا؟

أدركت أننا ليس لدينا خيار حقًّا، كان لا بد من محاسبة ستيفن، ويجب علينا محاسبته؛ لأننا إن لم نفعل، فكيف سيشعر أنه يمكنه أن يثق بنا؟ وكيف يمكن لأطفالنا الآخرين أن يثقوا بنا؟ كان الواضح أن هذه المسألة لم تؤثر على ستيفن وحده، وإنما أيضًا على التوجه السائد في الأسرة برمته.

في النهاية دفع ستيفن الغرامة، وقد كلفته 555 دولارًا، فالتهمت كل مدخراته من عمله في الصيف تقريبًا. وعلى الرغم من أن المسؤولين عن تنفيذ القانون لم يوقفوا رخصته مؤقتًا، فإننا سحبناها منه، ليس للأبد، وإنما لأشهر عدة حسبما ورد في اتفاقنا معه. كان الأمر في غاية الصعوبة بالنسبة إليه، لكنه تعلم درسًا، وصار من بعد هذا الموقف سائقًا مثاليًّا، في الواقع، اشتهر بين أصدقائه بأنه السائق الحذر. ولقد أصبح الأمر نكتة بالفعل مع أصدقائه؛ إذ كلما أرادوا جميعًا الذهاب إلى مكان ما وطلب منهم آباؤهم القيادة بحرص وبحذر، تكون إجابتهم: «لا تقلقوا، سنذهب مع كوفي!» وذلك معناه بوضوح أنهم لن يتجاوزا السرعة المقررة، وأنهم سيضعون أحزمة الأمان، وأنهم سيلتزمون بقانون المرور.

وهنــاك مثال رائع على محاسبة النــاس في العمل، وهو أورسولا بيرنز، رئيس عمليــات المجموعة التجاريــة في شركة زيروكس. وكان لبيرنــز دور لا غنى عنه في فريــق المديــر التنفيــذي آن مولكاي وفي تطويــر شركة زيروكــس. كان أسلوبها في مراجعــة العمليات هــو استدعاء الذين لم يحققوا أهدافهــم. وكما ذكرت مولكاي في مجلــة «فورتشــن»: «كانت [أورســولا] تقول: «جيم، لقد أفســدت الأمر، أخبرنا بمــا حــدث». ولم تكن بيرنــز منزعجة من ذلــك، لكنها كانت قاسيــة لا تلين. وقد وصفــت بتســي موريس تأثــير أسلوب بيرنــز في المجلة نفسها، قائلــة: «سرعان ما تصل الرسالة للناس: إذا حققوا أهدافهم فسيجلسون في الخلف، ويتفرجون على ارتباك الآخرين وخجلهم».

إن محاســبة الآخريــن ليست سهلة دائمًــا. في الحقيقة، أحيانًــا تكون صعبة حقًّــا. لكــن فوائد ذلك، فيمــا يتصل بالثقة، لا تصــدق؛ وإن لها صلــة مباشرة لا حدود لها بالسرعة والتكلفة.

نصائح للثقة

في المنحنــى الجرســي لهــذا السلــوك، تعكــس القمــة بوضوح قــوة العناصر الأساسيــة الأربعة. فعلى الجهة اليسرى من المنحنى، نجد التملص من الاعتراف بالمسؤوليــة. وينتــج هذا عن الفشل في قبــول المسؤولية كاملة بصــورة مناسبة، أو في مواصلــة إنجاز العمــل مع المحاسبة... أو الإخفــاق في إيجاد منظومة محاسبة فعالــة في المؤسسة أو في الأسرة. ويتطلب الانتقال إلى «الموضع الأمثل» غالبًا تقوية الشخصيــة (الأمانــة والقصد) ولاسيمــا في محاسبة الذات. لكنــه يتطلب دائمًا تقويــة «الكفايــة» - أي تحسين قدرتــك على تحديد التوقعــات الشخصية تحديدًا دقيقًــا وتحقيقها، وأيضًــا إيجاد مبدأ المحاسبة في التوجــه السائد سواءً في البيت أو في العمل.

وعلى الجهة اليمنى مــن المنحنى نجد المحاسبة بصورة مبالغ فيها. أي ذلك الشخــص الــذي يلوم نفسه علــى كل شيء في الزواج الفاشل بمــا في ذلك الأشياء

البغيضة التي فعلها شريك حياته. وذلك الطفل الذي يحمّل نفسه مسؤولية سوء العلاقة بين والديه أو طلاقهما. والأبوان اللذان يفعلان كل ما بوسعهما؛ ليربيا طفلهما كما ينبغي، ثم يشعران بالذنب والمسؤولية عندما يستخدم ذلك الطفل قوته في خيارات سيئة. والمديرون الذين يستخدمون مبدأ المحاسبة بسوء قصد – أي للعقاب، أو ليثبتوا رأيهم السيئ في شخص ما بدلاً من مساعدته على إحراز نتائج وعلى التحسن. ورجال الأعمال الذين يحملون أنفسهم المسؤولية عن عواقب الأمور التي ليس لهم عليها سيطرة، مثل تذبذب أسعار العملات أو معدلات الفائدة. وتتطلب العودة إلى «الوضع الأمثل» الشخصية والكفاية على حد سواء، والحكم الذي ينتج عن جميع العناصر الأساسية الأربعة.

وحين تعمل على تطبيق مبدأ المحاسبة، يمكن أن تجرب إحدى الأفكار الآتية:

- استمع إلى لغتك وأفكارك. وعندما تسير الأمور على غير ما يرام، وتجد نفسك تلقي باللائمة على الآخرين أو تتهمهم، توقف. عد إلى الوراء، واسأل نفسك: «كيف يمكن أن أغلق النافذة وأركز على المرآة؟ قم في ذهنك بإيجاد الفرق في بناء الثقة بين أسلوب إلقاء اللوم والتهم، وأسلوب تحمل المسؤولية الشخصية.
- في العمل، طبق مبدأ المحاسبة بتحميلهم مسؤولية أفعالهم. قم دائمًا بتوضيح توقعاتك أولاً؛ حتى يعرف كل فرد حدود مسؤوليته وموعدها. عندما تحاسب الناس، اسمح لهم بتقييم أنفسهم أولاً في ضوء النتائج التي وافقت عليها (وسيكون معظم الناس أشد قسوة منك عند تقييم أنفسهم). ثم تابع النتائج المتفق عليها أو النتائج الطبيعية لمن يعملون (أو من لا يعملون). وتذكر أن من تعتمد عليهم أكثر في شركتك – القائمين بالعمل – يحبون تحمل المسؤولية، ويريدون أن يتحملها الآخرون أيضًا.
- ابحث عن وسائل إيجاد بيئة عمادها مبدأ المحاسبة في بيتك. نظم حوارات تتسم بالثقة مع شريك حياتك عن الأمور التي اتفقتما على

القيـام بهـا معًا، مثـل الأمـور المالية. اعقـد اتفاقـات مع أطفالـك تتعلق بمسؤولياتهم في البيت، وتشمـل نتائج طبيعية ومنطقية وجيدة وسيئة على حـد سواء، وتابـع اتفاقاتـك إلى أن يتم إنجازهـا. وأعطِ لأفـراد أسرتك شخصًا - وتوجهًا - يمكنهم الوثوق به.

ملخص السلوك (10) - استخدام مبدأ المساءلة

حاسـب نفسك. حاسب الآخريـن تحمل مسؤوليـة النتائج. كـن واضحًا في كيفيـة توصيل ما تفعلـه، وما يفعلـه الآخرون. لا تتجنب المسؤوليـة ولا تتملص منها. لا تلقِ باللائمة على الآخرين أو تتهمهم، حينما تسير الأمور على غير ما يرام.



السلوك (11)

استمع أولاً

✍ إذا كان للنجاح في الحياة سر عظيم، فهو يكمن في قدرتك على أن تضع نفسك مكان الآخر، وترى الأمور من وجهة نظره، كما تراها من وجهة نظرك.

هنري فورد

ونحن نتناول الآن السلوك رقم (11) – استمع أولاً – ننتقل إلى السلوكيات الثلاثة الأخيرة التي تتطلب مزيجًا متساويًا تقريبًا من الشخصية والكفاية.

والاستماع أولاً لا يعني «الاستماع» حقًّا (أن تسعى بإخلاص لفهم أفكار الآخر ومشاعره وخبرته ووجهة نظره) وإنما أن تفعل ذلك «أولاً» (قبل أن تحاول التشخيص أو التأثير أو الحكم عليه).

لقد تعلمت القليل عن قيمة الاستماع أولاً قبل سنوات طويلة، حين كنت في المدرسة الثانوية. فقد قررت الالتحاق بفريق المناظرات، وكنت متشوقًا لعقد مناظرة قضيتي الأولى. وعندما كنت أقوم بعرضي، لاحظت أن القاضي في أوقات معينة، يرفع يده، ويحركها بسرعة في حركات دائرية. فظننت أنه يحاول أن يقول لي أن أفصّل الفكرة التي أتكلم عنها؛ لذلك كنت أعود إليها من زاوية أخرى. وتكرر هذا مرات عدة، فظللت أعود إلى النقاط التي أتناولها بطرق مختلفة المرة تلو المرة. وأذكر أني تصورت أنني بالتأكيد لا أقوم بمهمتي كما يجب في عرض أفكاري.

ولكن بعد انتهاء المناظرة، اكتشفت أن ما كان القاضي في الواقع يحاول توصيله إليّ هو عكس ما تصورت تمامًا. فقد كان يقول: «حسنًا، وصلتني الفكرة، أكمل!» فأي حرج كنت فيه (وأي خسارة سببتها لفريقي) لأنني لم أفهم.

بعد ذلك بسنوات، تعرضت لموقف مشابه، حين كنت أقدم عرضًا أمام مجموعة من شركة كبرى. وكنت أشرح لهم أسلوب مناقشة ثقافة الشركة بأن عرضت عليهم جميع أنواع القضايا الجوهرية. وفي الواقع، كان الناس يشاركون ويتواصلون. وفجأة ساد الصمت والسكون تمامًا، وبدا أن أحدًا لا يريد أن نتكلم عن القضايا الصعبة أكثر من ذلك. كان مدير المصنع، الذي لم أكن أعرفه (والذي لا يثق به أحد) قد دخل إلى الغرفة وجلس مع المجموعة. وفي النهاية، أشار شخص يجلس خلف هذا الرجل إليه، إحساسًا منه بارتباكي، ومحاولاً إبلاغي أمرًا ما كأنه يقول: «إنه هنا، إنه سبب صمتنا جميعًا». لكنني فسرت هذه الإشارة بمعنى: «اسأله، تكلم معه»، لذلك - وهذا أثار فزع زملائي ومجموعة المشاركين بأسرها على حد سواء - كان هذا ما فعلته بالضبط (يكفي قول: إن تلك المرة لم تكن من أفضل خبراتي في العرض!)

إنني متأكد أنك فهمت قصدي، فمن المهم للغاية أن تستمع وأن تفهم «أولاً»، وإلا قد تتصرف بناء على افتراضات خاطئة تمامًا - أي التصرف بطرق قد يثبت في النهاية أنها طرق محرجة، وتأتي بنتائج عكسية.

وتضم «المبادئ» التي تكمن خلف سلوك «استمع أولاً» الفهم والاحترام والمنفعة المتبادلة. أما «نقيضه» فهو أن تتكلم أولاً وتستمع آخرًا، أو لا تستمع على الإطلاق. وهو سلوك يركز على إخراج أجندتك دون أن تضع في حسبانك أن ما لدى الآخرين معلومات أو أفكار أو وجهات نظر ربما تؤثر على ما ستقوله. وهو أيضًا يتجاهل حاجة الناس إلى أن يفهم الآخرون ما لديهم - غالبًا قبل أن يتهيؤوا للاستماع لأي شخص آخر. إنه سلوك التمركز حول الذات، وتوجيه الأنا، وهو سلوك لا يبني الثقة.

✍ *إننا جميعًا سمعنا النقد القائل: «إنه يتكلم أكثر من اللازم». فمتى كانت آخر مرة سمعت فيها من ينتقد شخصًا لأنه يستمع أكثر من اللازم؟*

نورم أوجستين، رئيس مجلس إدارة شركة لوكهيد مارتن السابق

والصورة الزائفة لهذا السلوك هي «التظاهر بالاستماع». وهي قضاء وقت «الاستماع» في التفكير في ردك والانتظار فحسب حتى يحين دورك في الكلام، أو هو الاستماع بلا فهم. وأنت في كلتا الحالتين لا تتأثر بما يقوله الآخرون، وعادة لا يشعر هؤلاء الذين «تستمع» إليهم بأنهم مفهومون، على الرغم من أنك منحتهم الوقت.

والمثير في الأمر هو أنني عندما أجري مقابلات شخصية أو يأتي الناس إليّ بأسئلة بعد برنامج أو عرض، أجد إلى حد بعيد أن السلوك الذي أوصى به في معظم الأحوال هو«الاستماع أولاً». إنه نقطة الانطلاق في أي موقف تقريبًا. وفي معظم الأحيان، تأتي المشكلات التي يعانيها الناس، في العمل وفي المنزل على حد سواء؛ لأنهم، في الواقع، لا يستمعون أولاً.

أثره على السرعة والتكلفة

يقول بعض الناس: إن «الاستماع أولاً» ليس فعالاً؛ لأنه يستغرق وقتًا طويلاً جدًّا. وأنا لا أوافق على ذلك إطلاقًا، فأنا مقتنع تمامًا أن هذا السلوك يتسم بالعملية الشديدة - ذلك أن له أثرًا إيجابيًّا لا نظير له تقريبًا في بناء الثقة والسرعة والتكلفة.

في مقال نشر، ثم أعيد نشره في مجلة «هارفارد بيزينس ريفيو» يضع خبير الإدارة بيتر دراكر قائمة تضم ثماني ممارسات للموظفين التنفيذيين الأكفاء. ويختم مقاله هذا بقوله:

*لم نعرض سوى ثماني ممارسات للموظفين التنفيذيين الأكفاء. ولكنني سأضع أمامهم فعلاً إضافيًّا واحدًا آخر، وهو من الأهمية، بحيث إنني سأرفعه إلى مرتبة القانون: «**استمع أولاً، وتكلم آخرًا**». [التوكيد مضاف].*

لماذا يرفعه إلى مرتبة القانون؟ لأنك عندما تستمع أولاً، ستكتسب بصيرة وفهمًا لم يكونا لديك، وستتخذ قرارات أفضل، وستظهر الاحترام، وتمنح الناس جوًّا نفسيًّا، ويكون تأثير ذلك على الثقة مذهلاً.

وتعـرف المؤسسات الذكية قوة «الاستماع أولاً»، ولاسيما عندما يتعلق الموضوع بالعمـلاء وغيرهـم من المعنيين بالأمر مـن خارج المؤسسة. فـإذا كانت الشركات لا تقـوم بدراسة السوق لتحدد مـا يحتاج إليه العملاء، ومـا يفضلونه «قبل» إنتاج الأصناف، فإنها لـن تجني مالاً. وفي بعض الأحيان يكون عليها استثمار قدر هائل من الوقت والمال؛ لكي تعيد تصميم المنتج وتعيد طرحه في الأسواق، وأحيانًا ينتهي بها الأمر إلى الإقصاء عن مجال العمل التجاري.

ويعرف القـادة الأذكياء قوة «الاستماع أولاً»، ولاسيمـا عندما يتعلق الموضوع بزمـلاء العمل والعميل الداخلـي. فإن لم يعرفوا ذلك، فإنهـم يخدعون أنفسهم، وتكون الشركة خالية من المعلومات والتغذية الراجعة والتجديد والتعاون والمشاركة، أي تلـك الأمور المتأصلة في البيئة التي تتسم بالثقة المرتفعة والجوهرية للنجاح في الاقتصاد العالمي اليوم.

إن القيـادة أكثر من مجرد تقدم الصفوف، وتبيان الطريق، فهي تعني أيضًا الاستماع إلى احتياجات من يعملون في الشركة وتلبيتها.

تشارلز كاولي، رئيس مجلس إدارة شركة إم بي إن إيه أمريكا، ومديرها التنفيذي

عندمـا أصبح مايك جاريت رئيسًا لشركة جورجيا باور سألته عن خططه في دوره الجديـد؟ فقـال: «سأبدأ العمل في الشركـة دون أن أفعل شيئًا جوهريًّا طوال الشهـور القليلة الأولى سوى الاستماع. سأرى ماذا يحدث، فإنني إذا بدأت العمل، وبـدأت وضع رؤية وخطة دون استماع، فلـن أصل إلى الكفاية، ولن أصل إلى الثقة لأفعل ما أريد أن أفعل، إننـي أبدأ العمل دائمًا بالاستماع أولاً».

كانـت حكمـة هذا الأسلوب مفيـدة للغاية بالنسبة إلي عندمـا، صرت مديرًا تنفيذيًّـا لمركز كوفي للقيادة. ففي ذلـك الوقت كانت لدينا ثمانية نزاعات قضائية تنتظـر دورها في المحاكم. وقد طال أمد هذه النزاعات شهورًا – واستغرق أحدها سنوات، وكانت تستهلـك قدرًا هائلاً من الوقت والطاقة، فأصبت بالإحباط لأنني

شعرت بأننا كان يجب أن نركز جهودنا على أمور أخرى. إضافة إلى ذلك، أصابتني خيبة أمل؛ لأن لدينا هذه الأنواع من الخلافات في المقام الأول. لذلك، قررت أننا لا بد أن نحلها في غضون شهرين.

كان أسلوبي هو الاستماع إلى الأطراف الأخرى أولاً. وفي سبع حالات من ثمانية أوجد الاستماع الصراحة والثقة والفهم اللازم للوصول إلى حلول (كانت تعاونية في معظم الأحيان) وترضي جميع الأطراف. وفي الحالة الأخيرة، لم يكن لدى الشخص المعني قصد المنفعة المتبادلة، فحاول أن يتلاعب بالموقف وحسب، لذلك انتهى بنا الأمر إلى حل وسط. وأعتقد أن النتيجة النهائية لم تكن لتختلف مع عدم الاستماع، فاتخذنا المسار القانوني، لكني ما زلت أشعر شعورًا أفضل تجاه محاولتنا الاستماع أولاً. وقد حققنا، باستثناء الحالة الأخيرة التي استغرقت شهورًا أطول، هدف حل النزاعات خلال شهرين.

✍ *لقد وجدت أن أفضل صفتين يمكن أن يتمتع بهما المدير التنفيذي هما القدرة على الاستماع، وافتراض أفضل الدوافع لدى الآخرين.*

جاك إم. جرينبرج، رئيس مجلس إدارة
شركة ماكدونالدز ومديرها التنفيذي

في موقف آخر في «مركز القيادة»، شعرنا بأننا نحتاج إلى قطع علاقتنا بأحد الأعضاء الذي لم يكن أداؤه كما يجب. وكنت أعرف أنه شعر بأن عددًا من المتغيرات شاركت في ضعف أدائه، لذلك عندما اجتمعت به قلت: «أريد أن أسمعك فقط، فدعني أسمع وجهة نظرك». وبعد أن قضيت نحو ساعتين في الاستماع إليه، ارتكز بظهره إلى كرسيه، وقال: «الآن أشعر بأنني مفهوم جدًّا، ولا يهمني ما ستقرره بعد ذلك. فالآن أشعر كأنك فهمت كل الأمور التي كنت أظن أنك لست واعيًا بها أو لا تقدرها، وأعتقد أنك ستأخذ هذه الأمور في الحسبان عن اتخاذ قرارك». وقد انتهى هذا الأمر بإنهاء هذه العلاقة، لكن هذا الرجل غادر في وضع أفضل، فإذا لم يكن قد شعر بأنه مفهوم، فإن الموقف برمته كان سينتهي إلى نزاع قانوني آخر، يكلفنا أكثر كثيرًا ويستغرق وقتًا أطول مما قضيته في الاستماع.

جذب الإيداعات

إن إحدى الفوائد العظيمة «للاستماع أولاً» هي مساعدتك على تعلم «كيفية» بناء الثقة، وإنه يعينك على فهم أي السلوكيات يمكن أن يودع رصيدًا في أحد أرصدة الثقة، وأيها لا يودع. وينتج عن العمل بهذا المفهوم سرعة أكبر لأنك تتحدث - وتتصرف - باللغة نفسها التي يتحدث بها الشخص الذي تحاول بناء رصيد الثقة معه.

يقدم جاري تشابمان في كتاب عن العلاقات «**لغات الحب الخمس**»، مناقشة طريفة تذهب إلى أنه على الرغم من أن هناك تعبيرات لا حصر لها عن الحب، فإن للحب خمس لغات عاطفية فقط، ويقول: «إن لغة الحب العاطفية الخاصة بك قد تختلف عن لغة شريك حياتك كاختلاف اللغة الصينية عن اللغة الإنجليزية... ويجب علينا أن نرغب في تعلم لغة الحب الأساسية الخاصة بشركاء حياتنا إذا أردنا توصيل حبنا بصورة مؤثرة وفي حين أن تشابمان يطبق لغة الحب هذه على العلاقات الشخصية، فإن المفهوم نفسه ينطبق أيضًا على العلاقات المهنية. فعن طريق تعلم لغة عملائنا ومستثمرينا وموردينا وزملائنا في العمل نفسها، والتحدث بها، نكون قادرين على فهمهم والتواصل معهم على نحو أفضل. وكما قال هنريك بيير المدير التنفيذي لشركة سيمنز إيه جي: «القيادة أساسًا تعني فهم الناس».

من المهم في العلاقات أن نتذكر أن الكلمات أحيانًا لا تنقل سوى القليل مما يفكر فيه المرء أو يشعر به أو يقصده في الحقيقة. بل إن الكلمات أحيانًا لا تنقل أي شيء على الإطلاق. وقد بينت الأبحاث أن التواصل وجهًا لوجه فيما يتعلق بالاتجاهات والمشاعر هو 7% ما يقوله الناس، و38% كيف يقولونه، و55% لغة الجسد. لذلك، فإن «الاستماع أولاً» يعني أن تسمع بما هو أكثر من أذنيك، إنه يعني أن تسمع أيضًا بعينيك وقلبك. وهذا يصبح أقرب إلى التحدي في شركات اليوم، حيث إن معظم التواصل يتم عن بعد ومع أناس لم تلتقِهم وجهًا لوجه قط. وهذا في الحقيقة يشجع أكثر - وليس أقل - على الاستماع. ويقول ليونارد ريجيو،

المديـر التنفيذي لشركة بارنـز ونوبل: «أحاول أن أسمع بـآذان الآخرين، وأن أرى الأشياء بعيونهم».

إن الاستمـاع أولاً يعني الإصغاء بحثًـا عما يهم النـاس تمامًا، ويعني الاستماع إليهـم. فعندما تستمع إلى العمـلاء، فإنك تصغي ابتغاء معرفـة أكثر ما يهمهم، وعندمـا تستمـع إلى المستثمرين، فإنك تصغي إلى أهم مـا في أجندتهم. وعندما تستمع إلى زملاء العمل، فإنك تصغي إلى ما يمكن أن يشغل اهتمامهم وإبداعهم. وعندما يستمـع أحد المراقبين إلى حوارات في أوقات الراحة فقد يستمع سعيًا إلى مناقشـات عـن كيفية تصرف النـاس، مـا قد يخبره عن ثقافـة الشركة أكثر مما يخبره عرض رسالتهم أو قيمهم.

والأمـر الأخير، وربما الأشد أهمية هـو أن «الاستماع أولاً» يعني الاستماع إلى نفسك، إلى مشاعرك، إلى صوتك الداخلي، قبل أن تقرر وقبل أن تتصرف. أذكر أنني ذات يوم كان علي اتخاذ قرار قاسٍ في العمل يتعلق بتسريح العمالة سيكون له نتائـج لا حصر لها بالنسبة إلى الشركة وإلى كثير من النـاس الذين كانت حياتهم ستتأثـر بقـراري. فاستمعت إلى عدد من الأشخاص الذيـن قدموا إلي نصائح في هـذا الصدد – أناس أثق بهم حقًّا، وأرى أن لهم مصداقية، يتدرجون من أعضاء مجلـس الإدارة، إلى مستشارين من خارج الشركـة، إلى زملاء آخرين في العمل، إلى مرؤوسـيّ المباشرين. وكانـت نصائحهم متضاربـة، وكان الأمر يشبه الرسم البيـاني الذي لا ترتبط نقاطه – في مجلـس الإدارة بأسره، وكنت مرتبكًا وحائرًا، وشعرت بأن أرواح كثير من النـاس معلقة بقراري.

ومـع حيرتي توصلـت إلى استنتاج أننـي بالغت في الاستمـاع للآخرين، على حسـاب استماعي إلى نفسي – إلى أحاسيسـي الفطرية ومشاعري الباطنة – وأن استماعي إلى نفسي سيؤدي إلى القرار الأفضل. وعندما فعلت ذلك، اتضح لي ما ينبغي عمله، وتم تنفيذ القرار بنجاح. ومن خلال ذلك كله تعلمت أنه عندما يكون لديـك أساس من الثقة بالنفس، يكون أفضل شـيء تسمعه، في بعض الأحيان، هو صوتك الداخلي.

نصائح للثقة

إن «الموضع الأمثل» على المحنى الجرسي في سلوك الاستماع أولاً يتفق بوضوح مع «النزاهة» و«القصد» و«القدرات» و«النتائج». فإذا كنت على الجهة اليسرى – إما لا تستمع أو لا تستمع أولاً – فقد تحتاج إلى التركيز على التواضع (النزاهة)، وأجندة المنفعة المتبادلة (القصد)، ومهارات الاستماع المتعاطف (القدرات) أو التأكد أن الشخص الآخر يشعر بأنك تفهمه (النتائج). وإليك مفتاحين يمكن أن يساعداك في العمل على النتائج:

1 - بصفة عامة، مادام الشخص يتواصل بانفعال شديد، فإنه (أو إنها) لم يشعر بعد بأنه مفهوم.

2 - في المعتاد لن يطلب أي شخص نصيحتك إلا إذا كان يشعر بأنك تفهمه. وتقديم النصح في البداية لن يؤدي إلا إلى مزيد من إثارة المشاعر – أو يتسبب في تجاهل الشخص لما تقوله.

إذا كنت على الجهة اليمنى من المنحنى – أي تقضي جل وقتك في الاستماع، ولا تصل بالحوار مطلقًا إلى مرحلة القرار أو الاستشارة أو التأثير – فإنك ربما تحتاج إلى التركيز على الشجاعة (النزاهة) و«العمل» لمصلحة الشخص العليا (القصد)، وتطوير صنع القرار، ومهارات التعاون (القدرات) أو مجرد إنجاز الأمور (النتائج).

وعندما تحاول الاستماع أولاً، قد تجد الأفكار الآتية مفيدة لزيادة الثقة:

- أعد التفكير في تعاملاتك مع الآخرين خلال الأسبوع الفائت، في كل من العمل والبيت. فكر في الوقت الذي استمعت فيه أو لم تستمع أولاً، ماذا كانت النتائج؟ وماذا كانت ستصير لو أنك تصرفت على نحو مختلف؟
- في المرة القادمة حين تدخل في حوار، توقف واسأل نفسك: هل أستمع حقًّا إلى هذا الشخص؟ هل أفهم حقًّا كيف يشعر؟ وإذا كانت الإجابة

بالنفـي فتوقف وحسب، وافعل ذلك. وضع أجندتـك الخاصة جانبًا، وركز بحق على فهم وجه نظر الشخص الآخر قبل أن تعرض عليه وجهة نظرك.

- اتخـذ خطـوات إيجابية فعالـة، في شركتك، لفهم المعنيـين بالأمر - في الداخـل والخـارج على حد سـواء. لا تـترك نفسك محبوسًـا في وهم أنك تعـرف كل شـيء أو أن لديك جميع الإجابـات الصحيحة. فكر فيما يمكن أن تفعلـه لتؤكـد للآخريـن أنـك تستمع إليهـم، وأنك تبذل جهـدًا لتلمس همومهم وتفي باحتياجاتهم.

ملخص السلوك (11) - الاستماع أولاً

استمع قبل أن تتكلم. افهم. شخّص. استمع بأذنيك وبعينيك وبقلبك. اكتشف أي السلوكيات أهم بالنسبة إلى من تعمل معهم. لا تفترض أنك تعرف أكثر ما يهم الآخرين. لا تفترض مسبقًا أن لديك جميع الإجابات أو كل الأسئلة.



السلوك (12)

أوفِ بالتزاماتك

✍ *كن مع الصواب في صغائر الأمور وكبائرها، وأوفِ بوعدك دائمًا.*

روبين مارك، رئيس مجلس إدارة شركة كولجيت - بالموليف، ومديرها التنفيذي

إن السلوك (12) - احفظ التزاماتك - هو «رأس» السلوكيات جميعًا. وهو أسرع الطرق في بناء الثقة في أي علاقة - سواءً كانت مع مرؤوس أو رئيس أو فرد في فريق أو عميل أو مورّد أو شريك الحياة أو ابن أو الناس بصفة عامة. و«نقيضه» خرق الالتزام أو الحنث بالوعد، وهو، بلا ريب، أسرع الطرق لتدمير الثقة.

والواضح أن هذا السلوك يشمل الاضطلاع بالتزام والوفاء به. وأعيد صياغة كلام صديقي روجر ميريل: عندما تلتزم بشيء ما تبني الأمل وعندما تفي بهذا الالتزام تبني الثقة. فإذا عرفت تأثير خرق الالتزام، يكون من الضروري الانتباه لما تقطعه على نفسك من التزامات.

مع ذلك، فإن «الصورة الزائفة» لهذا السلوك هي اتخاذ التزامات ملتوية أو مبهمة لدرجة لا تمكن أحدًا من إلقاء المسؤولية عليك، أو الأسوأ من ذلك، أن تخشى مخالفة التزامات لم تقطعها أصلاً. ويتفق هذا مع طريقة تفكير نابليون بونابرت: «أفضل طريق للوفاء بالوعد هو ألا يقطعه المرء أصلاً». ولكن هذا المنحى يفتقر بوضوح إلى الشجاعة ومؤشرات النجاح، ولن ينجح بالتأكيد في الاقتصاد العالمي اليوم، حيث تحتاج الشركات أحيانًا إلى قطع وعود لافتة للنظر والوفاء بها حتى يلاحظها الناس في زحام شركات لا تحصى تقدم المنتجات والحلول نفسها.

إضافة إلى ذلك، لم ينجح هذا الأسلوب مع نابليون في الواقع، ويمكنني أن أؤكد أنه لن يبني لك الثقة أيضًا.

✍ *إن مسؤولية القائد أن يبين لك معنى الوفاء بالوعد، وأن يكتسب صفة استحقاق الثقة.*

هانك بولسون، رئيس مجلس إدارة شركة جولدمان زاكس، ومديرها التنفيذي

أجريت مقابلة أخيرًا شرحت فيها أن الالتزام بشيء والوفاء به كان السلوك رقم واحد في بناء الثقة أو تقويضها. وعندما انتهيت، قال المذيع بانفعال: «هل أزيدك من الشعر بيتًا؟» وأخبرني أنه اشترى أخيرًا شركة قيمتها ملايين دولارات عدة. وكانت هذه هي المرة الثالثة التي تباع فيها الشركة خلال السنوات الأربع الماضية، وكان المديرون والموظفون متشككين؛ لأنهم رأوا المشترين السابقين يقطعون وعودًا كثيرة، ولا يوفون بها. مع ذلك، جمع هذا القائد الجديد كل الناس معًا، ولم يفعل شيئًا سوى الاستماع إليهم وهم يعبرون عن إحباطاتهم ومخاوفهم. وبعدما طلب هذا الرجل اقتراحاتهم واستمع إليها، قطع على نفسه أمام الموظفين ستة عشر التزامًا تتعلق بتحسينات كان سيجريها، وحدد موعدًا نهائيًّا لكل منها. وكان الجميع متشككين للغاية، لكن في غضون أسبوع، أوفى هذا القائد بكل التزام قطعه، فعاد إلى العاملين معه، وقال: «قلت لكم: إنني سأفعل هذا، وقد فعلته. والآن، ماذا يجب عمله أيضًا غير ذلك؟» فبلغت مصداقيته على الفور عنان السماء، وأوجد، بين عشية وضحاها، بيئة من الثقة، فحوّل الضريبة طويلة الأجل إلى عائد. وتتابعت النتائج بسرعة، فبعد سنوات عدة من الركود أو النمو السلبي، تضاعف الدخل في السنة الأولى، وزادت الأرباح بسرعة أكبر كثيرًا.

✍ ***أنجز دائمًا ما تقول: إنك ستنجزه. ولا تقطع أبدًا وعدًا لا تستطيع الوفاء به.*** *فإن الطريق الحق لبناء الثقة يمر عبر الشدائد. وعليك أن تبين أنك ستؤدي دورك ولو كان صعبًا.*

دينيس روس، سفير الولايات المتحدة السابق

يقوم سلوك الوفاء بالالتزامات على «مبادئ» النزاهة والأداء والشجاعة والتواضع. وهو يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالسلوكيات الأخرى، ومن بينها «التحدث

بصراحــة» و«إحراز النتائج»، وإنه التوازن التــام بين الشخصية والكفاية، ولاسيما أنه يشمل النزاهة (الشخصية) وقدرتك على فعل ما تقول: إنك ستفعله (القدرة).

تأثيره على الثقة

يــكاد الوفــاء بالالتزامات يحتــل المرتبة الأولى بوصفــه سلوكًا مؤثــرًا في كل مناقشــة للثقــة تقريبًــا. وفي دراســة أجرتها جمعيــة الإدارة الأمريكيــة/ التنمية البشريــة الدولية عــام 2005 عن أخلاقيــات العمل التجــاري، كان ترتيب «الوفاء بالوعــود» رقم واحــد في قائمة السلوكيــات التي توجد ثقافــة أخلاقية. من ناحية أخرى، عرّف مسح أجري عام 2002 على زعماء المنتدى الاقتصادي العالمي سلوك «عدم فعل ما يقولون» : إنه محطم الثقة الأول.

وعلــى الرغم مــن أن «الوفاء بالالتزامــات» واحد من تلك السلوكيــات التي تبدو واضحــة، أو هــي سلوكيــات تنشأ عــن الفطرة السليمــة لا أكثر، فهناك عبــارة تقول: «الفطرة السليمة ليست دائمًا سلوكًا معتادًا»، وأثر غياب هذه الفطرة على الثقة مدمر.

كنــت أعمل مع رئيس ذكي وموهوب وشديد البراعة، غير أنه لم يكن يستطيع الحفــاظ على الأسرار. ولأن الناس كانوا يفترضــون الحفاظ على السرية، تسبب هــذا في عمليات سحــب هائلة من رصيد الثقــة لديه، وغيّر بمعنــى الكلمة طبيعة مناقشاتهــم معه؛ لأنهم باتــوا يشعرون بأنهم لا يستطيعــون الثقة به. ومن ثم، لم يحصل على المعلومات التي كانت بلا شك يمكن أن تعينه في القيادة وصنع القرار.

في موقف آخر، قرأت عن أحد رؤساء الشركات الذي عرضت أسهم شركته في البورصة، فطلب من كبار أعضاء فريقه عدم بيع أسهمهم ليساعدوا على استقرار سعر السهم. ثم قام دون علمهم ببيع بعض أسهمه، وبرر ذلك بقوله: إن ما باعه لا يعدّو نسبة ضئيلة جدًّا من مجموع أسهمه. لكن في نظر كبار أعضاء فريقه، كانت تعليماتــه إليهم بعــدم بيع أسهمهم تتضمــن التزامًا منه بعدم بيــع أسهمه، فدفع ضريبة ثقة هائلة نتيجة لذلك.

في موقف ثالث، أنشأت إحدى الشركات قاعدة معلومات، وقطعت قيادة الشركة وعدًا صريحًا بأنهم لن يقوموا ببيع القائمة أو تأجيرها لكن بعد بضع سنوات، تولى المسؤولية صانع قرار جديد وقرر أن يؤجر القائمة. وفي غضون مدة وجيزة، اكتشف أحد العملاء أن طلبات الترويج البريدية المباشرة التي بدأ يتلقاها من شركات جديدة بها الأخطاء الفريدة والمميزة نفسها في بطاقة العنوان الذي رآه على بطاقة الشركة التي وعدت بأنها لن تؤجر قائمتها. ففكر في أن هذا يتجاوز مجرد المصادفة، واتصل بالشركة لهذا الغرض، فاعترفت الشركة بما فعلته واعتذرت عنه، لكن العميل قال: إنه لن يمكنه أن يثق بعد ذلك في شركة تلتزم التزامًا صريحًا ثم تخلفه، لذلك توقف عن العمل معهم.

✍ ***«آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف وإذا اؤتمن خان».***

النبي محمد ﷺ (*)

وتبين هذه الأمثلة بوضوح، أن مخالفة الالتزامات الضمنية والصريحة على حد سواء، ينتج عنها عمليات سحب هائلة من رصيد الثقة. ويفترض معظم الناس أن الأعمال التجارية لديها التزام بالأمانة والنزاهة والجودة. وعندما تتصرف كيانات مثل إنرون أو وورلد - كوم أو بارمالات أو سيتي أوف سان دييجو (الشهيرة بـ«إنرون باي ذا سي» بسبب الفساد المالي) بطرق تخالف تلك الالتزامات الضمنية، ينتج عن ذلك عمليات سحب هائلة، وانعدام ثقة فوري. وينطبق الأمر نفسه على العلاقات، فعلى سبيل المثال، معظم من يتزوجون يفترضون أن شركاء حياتهم ملتزمون تمامًا بعلاقة الزواج وبصالح أي أطفال يولدون في ظل هذه العلاقة. وعندما يخالف الشريك تلك الالتزامات، يحدث تصدعًا خطيرًا في الثقة.

(*) هذا نص حديث شريف للرسول محمد ﷺ وله رواية أخرى: «أربع من كن فيه كان منافقًا خالصًا، ومن كانت فيه خصلة منهن كانت فيه خصلة من النفاق حتى يدعها، إذا اؤتمن خان، وإذا حدث كذب، وإذا عاهد غدر وإذا خاصم فجر». متفق عليه (البخاري 43) و(مسلم 85) (المترجمة).

وسـواءً كانـت الالتزامات صريحة أو ضمنية، سيكون لهـا تأثير على السرعة والتكلفة، وستسبب مخالفتها ريبة وشكًّا وتوجسًا وعدم ثقة تصيب عملات التقدم بالصدأ. أما الوفاء بها فينتج عنه الأمل والحماسة والثقة بالنفس والثقة بالآخرين التي تزيد من القوة الدافعة، وتعجل بتحقيق النتائج.

الذكاء الثقافي

مـن الأمور الجوهريـة في الاقتصاد العالمـي الجديد، أن نفهـم أن الثقافات المختلفة تنظر أحيانًـا إلى الالتزامات بصورة مختلفة. وفهم الاختلاف هو مفتاح وضع الإيداعات وتجنب عمليات السحب.

إننـي لا أتحدث عن الثقافـات العرقية أو الإقليمية وحسب، فلقد عملت وسط كثير من ثقافات الشركات حيث، على سبيل المثال، تحدد موعد اجتماع في الساعة الثانيـة، فيتوقع أن يوجد كل الناس، ويكونـوا مستعدين للاجتماع في تمام الساعة الثانيـة. وعملـت وسط ثقافـات أخرى حيث تنعكـس طبيعة الالتـزام على أفضل مـا يكون في ساعة حائط أخـبرني أحد الأصدقاء أنها تبـين الوقت بطريقة «نحو الواحـدة»، «نحو الثانية»، «نحو الثالثة»، وهكذا، فالأمر يتوقف على ما يعدّه الناس أشد أهمية في كل مرة.

وينعكس هذا الاختلاف في الكلمتين اليونانيتين chronos و Kairos، فالأولى تعني الوقت، والثانية تعني طبيعة الوقت أو القيمة التي تحصل عليها من أي وقت لديك.

أذكـر جيـدًا أول اجتمـاع عقدنـاه بعـد إعلان دمـج فرانكلين – كـوفي. كان العاملـون في فرانكلين يجلسون في غرفة مجلس الإدارة الرسمية، ويرتدون جميعًا حللاً أنيقة، وقد جاؤوا في الوقت المحدد تمامًا، أما العاملون معنا في مجموعة كوفي فقـد وصلوا متأخرين عشـر دقائق يرتدون ملابس غير رسمية. لقد جاء العاملون في فرانكلـين مـن ثقافة شركـة تقوم على مبـدأ «أدر وقتك»، أما نحـن فجئنا من ثقافة شركة تقوم على مبدأ «عش حياتك». وأعرف أناسًا من كلتا الشركتين كانوا يتساءلون: «ماذا فعلنا؟».

إن بيت القصيد هنا هو أنك بكونك حساسًا لطبيعة الالتزامات – الضمنية منها والصريحة في الثقافات المختلفة، ستكون قادرًا على بناء الثقة على نحو أسرع كثيرًا مما لو كنت لا تتمتع بالحساسية أو الوعي.

أهم الالتزامات على الإطلاق

عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع التزام نحو أحد العملاء، يميل الناس بدرجة أكبر إلى الصرامة. لكن إذا كان يتعلق بالتزام عائلي، يميلون إلى أن يكونوا أكثر مرونة – أحيانًا لمجرد أنهم يجاهدون النهوض بأعباء أسرهم، فيميلون لتبرير مخالفة تلك الالتزامات بسهولة أكبر. لكنني أؤكد أن الالتزام تجاه من في البيت، لا يقل أهمية عن الالتزام تجاه من في العمل – بل ربما يفوقه أهمية.

منذ مدة، كانت ابنتي ماكينلي تقوم بدور البطولة في مسرحية غنائية في مدرستها الثانوية، قطعت التزامًا تجاهها بأني سأكون هناك. وكنت، حسب جدول أعمالي، سأكون في رحلة في ذلك الوقت، لكنني خططت للعودة سريعًا في الوقت المحدد لأشاهدها في المسرحية. وبالنسبة إلي لم أقطع وعدًا بمعنى «سأكون هناك بأي ثمن»، وإنما كان أقرب إلى: «مرحى، أعتقد أن بوسعي الحضور». لكن الأمر بالنسبة إليها كان التزامًا، وكان مهمًّا.

وحين كنت أتحدث مع مندوبي العميل مسبقًا قبل أسابيع عدة من رحلتي قالوا لي: «ستيفن، نحتاج في الحقيقة إلى أن تبقى مدة أطول». فعدت إلى ابنتي لأرى إن كان بوسعي إعادة التفاوض معها، لكنني سرعان ما أدركت أن المحاولة في حد ذاتها عملية سحب كبيرة من الرصيد. لذلك حاولت تخفيض سقف توقعات العميل، ولم يسر المندوبون بالطلب، وفي الواقع دفعوني إلى البقاء.

لذلك، كنت في مأزق، فقررت تطبيق ما يسميه زميلي بلاين لي «قاعدة العشر سنوات». وسألت نفسي: «ما الذي سيسرني أنني فعلته بعد عشر سنوات من الآن؟» وتوصلت بما لا يدع مجالاً للشك إلى أنني بعد عشر سنوات من الآن سيسرني أني

وفيت بما كانت ابنتي الصغيرة تعدّه التزامًا. لذلك قلت للعميل: إنني لن أستطيع البقاء، ومن ثم فقدت فرصة اقتصادية، لكن العميل لم يصبه ما فعلت بضرر بالغ، وكنت سعيدًا، وكانت ابنتي في غاية السعادة. وفي ليلة عرض مسرحيتها، كنت هناك في الصف الأمامي وبين ذراعي باقة من الورد.

ولأن الوفاء بالالتزامات له هذا التأثير على الثقة - ولأن الثقة أمر في غاية الأهمية لثقافة أسرية مزدهرة - فمن الحكمة أن نضع في حسباننا أن الالتزام أمام أفراد الأسرة أهم التزام على الإطلاق. كذلك - كما ناقشنا في الفصل الذي تناول «النزاهة» - فإن قطع الوعود والوفاء بها أمام نفسك هو مفتاح النجاح في قطع الوعود والوفاء بها أمام الآخرين، فكل الأمور تبدأ من هنا، وهذا ما يمنحك القوة والثقة بالذات - تلك «الثقة بالذات» التي تجعلك قادرًا على بناء الثقة مع الآخرين.

نصائح للثقة

إذا كنت على الجهة اليسرى من المنحنى الجرسي في هذا السلوك - أي إنك لا تقطع التزامات كافية أو لا تفي بها كما يجب - فقد تحتاج إلى التركيز على زيادة «نزاهتك» وتقوية «قصد» المنفعة المتبادلة لديك، وتنمية «القدرة» على أداء هذا السلوك بصفة متكررة، وأن تحولها إلى عادة، أو تصبح أكثر وعيًا «بنتائج» بناء الثقة.

أما إذا كنت على الطرف الأيمن في المنحنى الجرسي، أي ربما تثقل على نفسك بالتزامات أكثر من اللازم أو الوفاء بها بأي ثمن، وحتى عندما يتغير الموقف، ويصبح الالتزام غير عملي وغير حكيم - فقد تحتاج إلى التركيز على تكوين رأي ينتج عن تقوية جميع العناصر الأساسية الأربعة. وقد تحتاج بصفة خاصة إلى التركيز على «النزاهة»، والتفكير في «نتائج» الالتزامات التي لا تستطيع أو لا ضرورة للوفاء بها.

وبينما تسعى إلى الوفاء بالالتزامات، ربما تحتاج إلى تطبيق إحدى الأفكار الآتية:

- عنـد بنـاء علاقـة جديدة ترغب في بنـاء الثقة فيها بسرعـة، اتبع هذه الخطـوات: أوجـد سببًا وجيهًـا للالتـزام والوفـاء بالالتـزام... ثم عاود فعـل ذلك المرة تلو المـرة. وعندما تقوم بتنفيذ تلك الدورة «التزم - أوفِ - عاود» لاحظ مقدار السرعة التي يزيد بها رصيد الثقة.
- في المـرة القادمـة حـين تلتـزم تجـاه أحـد في العمـل، تأكد مـن واقعية الالتـزام. فحتـى إن اضطـررت إلى أن تخيـب أمل شخص مـا، فالأفضل إلى حـد بعيـد أن تفعـل ذلك منـذ البداية بـدلاً مـن أن تبالـغ في الوعد، ثـم تخلفه. احرص على إنجاز ما التزمـت به، وإذا اضطررت إلى مخالفة الموعد المحدد، فحاول إعادة التفاوض حول التوقعات في أقرب وقت ممكن، ولا تتجاهل الأمر وحسب، وتتأخر عن الموعد المحدد.
- انتبـه إلى كلامـك في البيـت. واعرف أنـك عندما تقـول: إنك ستفعل شيئًـا، فـإن أفراد أسرتـك يعدّون ذلـك التزامًا. تعامل مع مـا تقول: إنك ستفعلـه بجديـة وقم بإنجازه. واعـرف أن الثقة التي تبنيهـا في البيت هي على الأرجح أهم أنواع الثقة على الإطلاق.

ملخص السلوك (12) - الوفاء بالالتزامات

قـل مـا ستفعله، ثم افعـل ما تقـول: إنـك ستفعله. كن حريصًـا في التزاماتـك، وأوفِ بهـا. اجعـل الحفـاظ علـى التزاماتك رمزًا لشرفك. لا تخن الثقة. لا تسعَ إلى «العلاقات العامة» عن طريق التزام أخلفته.



السلوك (13)

منح الثقة

✍ *ثق بالناس يصّدقوا معك؛ وعاملهم باحترام يتصرفوا باحترام.*

رالف والدو إيمرسون

في الموسم الذي دربت فيه فريق الناشئين لكرة القدم ذات الراية، كانت لديّ لاعبة في فريقي غاية في الشجاعة اسمها أنّا همفريز، وكانت الفتاة الوحيدة في فريقنا. وفي الواقع، كان هناك على ما أذكر، فتاة أخرى أو فتاتان في البطولة بأسرها. ولم تكن أنّا لاعبة سيئة، لكنها لم تكن على مستوى الخبرة والمهارة نفسه الذي يتمتع به بعض اللاعبين الآخرين.

وطبقًا لقواعد فرق الناشئين، طُلب مني أن يلعب كل لاعب نحو نصف الوقت في كل مباراة، وذلك بافتراض أن لدي أربعة عشر لاعبًا لشغل مواقع اللاعبين السبعة. لكن لم يكن لدي في ذلك الموسم سوى عشرة لاعبين.

وبالنظر إلى مهارة أنّا وخبرتها المحدودتين، كان يمكن أن أجعلها تلعب نصف كل مباراة ثم أخرجها، لكنني شعرت أنها تملك الشجاعة لمنافسة هؤلاء الأولاد، فأردت أن أشجعها، لذلك قررت أن يكون وقت اللعب بالتساوي.

سار كل شيء على نحو رائع حتى وصلنا إلى المباراة الكبرى. كانت المباراة النهائية في الموسم الذي لم يهزم كلا الفريقين خلاله. وفي الحركة الأخيرة في المباراة، جرى الفريق الآخر ناحية أنّا وسجل ست نقاط بالوصول إلى خط التماس، وأصبحوا الآن متخلفين عنا بنقطة واحدة، ومع وجود حركة واحدة متبقية في المباراة، كانوا سيحاولون الحصول على نقطتين لإحراز الفوز.

كان لدي خياران: إما إخراج أنّا وإنزال لاعب آخر مكانها، أو تركها في الملعب. وكانت قد نافست منافسة شديدة طوال العام، وحسب قراري السابق بتقسيم الوقت بين اللاعبين بالتساوي، كان هذا دورها في اللعب. ولأن هدفنا كان الفوز بنقاط متلاحقة، قررت أن أتركها في الملعب، وقلت لها: إن بإمكانها إذا اتجهوا ناحيتها مجددًا، أن تقوم بالضربة وتوقفهم.

شعرت أنّا بمنح الثقة هذا، فارتفعت إلى مستوى الحدث. والمؤكد أن الفريق الآخر جرى ناحيتها، لكنها قامت بالضربة، ونزعت راية اللاعب المنافس وأوقفته على بعد بوصات عدة فقط من منطقة الجزاء. وكانت تلك هي الراية الثانية التي انتزعتها طوال العام، وقامت بانتزاعها في أهم لعبة في العام كله.

فزنا بالمباراة وببطولة الاتحاد للهواة، وحتى يومنا هذا، كلما رأيت أنّا أشعر بالسعادة لأنني آمنت بها ووسعت ثقتي بها. وأقول لها: «أنتِ بطلتي! لكِ الفضل فيما حدث!».

من شخص موثوق به إلى رئيس يثق بالناس

يختلف السلوك (13) – منح الثقة – اختلافًا نوعيًّا عن بقية السلوكيات. فهو سلوك التحول من «الثقة» بوصفها اسمًا إلى «الثقة» بوصفها فعلًا. ففي حين أن السلوكيات الأخرى تساعدك على أن تصبح شخصًا أو مديرًا موثوقًا به على نحو أكبر، فإن هذا السلوك سيساعدك على أن تصبح قائدًا أكثر ثقة، إذ إنه لا يبني الثقة وحسب، وإنما يرفع مستواها أيضًا. وينتج عنه تبادلية، فإنك عندما تثق بالناس يميل الناس إلى الثقة بك في المقابل. إضافة إلى ذلك (وللمفارقة أيضًا) فإن منح الثقة إحدى أفضل الطرق لإيجاد الثقة إن لم تكن موجودة.

✍ *في القيادة بلا ثقة متبادلة تناقض.*

وارين بنيس، مؤلف كتاب «عن التحول على قائد»

تأمل حصول وارين بوفيت على عقد «توزيع ماكلين»، لا يمكن لتلك الصفقة أن تتم بهذه السرعة وبهذه التكلفة المنخفضة إلا لأن وارين بوفيت كان يرغب في منح الثقة. وهناك مثال مشابه في الطريقة التي اتبعها إيه. جي. لافلي، المدير التنفيذي لشركة بروكتور آند جامبل، وجيم كيلتز، المدير التنفيذي لشركة جيليت، في منح ثقة بعضهما بعضًا في عملية دمج شركتيهما. ففي مجلة «فورتشن» يصف لافلي هذه الطريقة الرائعة كالآتي:

قررت أن نكون متعاونين في المفاوضات، كانت لدينا صفقة ودية، ولم يكن هناك أي سبب على الإطلاق يجعلنا لا نكشف أوراقنا على الطاولة. فدعوت شخصًا أثق به ويثق جيم به، وهو راجات جوبتا، رئيس شركة ماكينساي، الذي حث جيم على إعطائي فكرة واضحة عن التشارك في التكلفة، وفكرة عن تقنيات جيليت المستقبلية. لقد تعاونا – ومن دون كل المستشارين التقليديين. وفي أثناء عملية التفاوض قال لي جيم: «ألن تجلبوا موظفين من البنك؟» فقلت: «لسنا في حاجة إلى موظفين من البنك، ولا إلى محامين»...وكانت تلك إشارة في غاية الأهمية إلى ثقتنا ببعضنا.

هذا الوصف الأخير مثال على «انتقال» الثقة، حيث كان راجات كوبتا رئيس شركة ماكينساي مثل ما أسميه «جسر الثقة» بين الطرفين. ولأن كلًّا من الطرفين كان يثق بشكل مستقل في الشخص نفسه، وكان ذلك الشخص يعبّر لكل طرف منهما عن ثقته بالآخر، فقد استطاع كل فريق أن ينقل ثقته إلى الآخر.

إنني بالتأكيد لا أقترح أن تكون طريقة وارين بوفيت أو إيه. جي. لافلي في التعامل مع عمليات الدمج هذه هي الطريقة التي ينبغي أن يتعامل بها كل الناس. فمن السهل أن تلتقي بشخص، وتعقد معه صفقة ما، ولا تبذل «الجهد اللازم»، لتكتشف إنك اشتريت مستودعًا للبضائع لا وجود له! ففي يوم، جاءتني امرأة في استراحة أحد برامجي، وحكت لي أن لها تجربة رهيبة في منح الثقة. قالت: «منذ مدة، اشتريت شركة، وفي أثناء عمليات التفاوض عندما بدأت أتكلم عن الحاجة

إلى عقد توظيف، قال لي المدير التنفيذي الذي كنت بصدد شراء شركته: إنه لا يريد إبرام عقد، وقال: «اسمعي، إنك تشترين شركتي، ويجب أن تثقي بي، فإذا كنتِ لا تثقين بي، فلماذا تشترين شركتي؟» بدت حجته منطقية للغاية، لذلك قلت: «حسنًا، إنني أثق بك». لكن، حسب رواية هذه المرأة، بعدما لاقت هذه الصفقة قبولاً، سبب هذا المدير التنفيذي (الذي كانت المرأة في حاجة ماسة إلى خبرته وعلاقاته) جميع أنواع الفوضى العارمة، وهدد بترك الشركة إن لم يحصل على المزيد من المال. وكاد عدم وجود عقد توظيف في المكان يحول الصفقة برمتها إلى كارثة حقيقية. واختتمت ما حكته بقولها: إنها لن ترغب في منح الثقة مجددًا مطلقًا.

إنك، بلا شك، لا تريد أن تكون مغفلاً سهل الانخداع، ولا أن تكون شديد التفاؤل، وإنك لا تريد أن تمنح ثقتك بلا تمييز أو دون حكمة وروية، فسوف يسلبك أحد مالك، وستُخدع. كذلك فإنك لا تريد أن تمتنع عن الثقة حين يمكن أن يجلب لك منحها فوائد لا حصر لها.

يتناول القسم الأخير في هذا الكتاب مسألة «الإيحاء بالثقة». وفي ذلك القسم سنتحدث بعمق عن موعد منح «الثقة الذكية» وكيفيته حتى يمكنك تقليص ما تتعرض له من أخطار إلى أقصى حد، ولا تتورط في مواقف تشبه ما تعرضت له تلك المرأة. لكن في هذا الفصل، أود فقط الإشارة إلى أن منح الثقة سيكون له في معظم الأحيان تأثير غير عادي على بناء الثقة في العلاقات وفي التوجه السائد. والواضح أن ذلك أفضل الطرق وأسرعها لبناء الثقة وتنميتها، وهذا هو الجانب الذي سنركز عليه الآن.

ماذا يحدث عندما تمنح الثقة؟

يقوم سلوك «منح الثقة» على «مبادئ» التمكين والتبادلية، وإيمان أساسي بأن معظم الناس لديهم القدرة على أن يكونوا موضع ثقة، ويرغبون في أن يكونوا موضع ثقة، وسيكونون أهلاً للثقة حين يُمنحونها.

و«نقيض» منح الثقة هو حجب الثقة، وهذا يسبب تكلفة هائلة في كل مكان، ولاسيما المؤسسات.

وعندما تقول في نفسك: لماذا تثق نسبة ضئيلة من المرؤوسين بالقيادة العليا؟ تجد أسبابًا عدة بلا شك، لكنني أؤكد أن السبب الرئيس هو أن القيادة العليا لا تثق بالعاملين لديها، فيصبح عدم الثقة هذا متبادلاً [أي المعاملة بالمثل]. من هنا، فإن أفراد القيادة العليا يشاركون بالفعل في توليد عدم الثقة لدى مرؤوسيهم. ويصبح الأمر حلقة انحدارية مفرغة: يميل الناس إلى عدم الثقة فيمن لا يثق بهم.

من أمثلة عدم الثقة أن معظم الشركات لا تسمح بالساعات الإضافية بعد العمل، أو العمل في عطلة نهاية الأسبوع إلا بوجود مشرف. لماذا؟ لأنهم في الأساس لا يثقون بأن الموظفين سيؤدون أعمالهم. وكما قال أحد الموظفين في واحدة من هذه الشركات: «إنهم يظنون أننا لن نفعل سوى الجلوس معًا لنأكل الكعك المحلى، ونضيع الوقت في اللهو!».

والآن قارن هذا النوع من السلوك بأسلوب فنادق ريتز كارلتون، حيث تمنح الإدارة كل موظف - ومن بينهم الخادمات - سلطة حل مشكلات العميل والوصول إلى التصرف في نحو 2000 دولار دون الرجوع إليها أو دون شرط موافقتها. أو بشركة تجارة التجزئة نوردستروم حيث ليس لدى موظفيها سوى مبدأ واحد يحكم الطريقة التي يقدمون بها خدمة العملاء: «حكّم عقلك في كل المواقف».

كذلك يمكنك أن تقارن هذا السلوك بأسلوب شركة جيت- بلو التي ليس لديها حجز مركزي، وإنما يتعامل الناس معها من منازلهم. ففي الغالبية العظمى من الحالات، يكون من يقوم بعملية حجز تذاكر السفر أمهات يردن الموازنة بين العمل والأسرة، ولا يردن مغادرة منازلهن، ومن ثم يتيح لهن مديرو جيت- بلو إجراء أعمال الحجز من منازلهن، ويثقون بأنهن سيؤدين مهمتهن حسبما يُفترض بهن. أما إذا كانت الشركة أقل ثقة بموظفيها فقد تقلق من عدم قيامهن بأعمالهن بسبب انشغالهن برعاية أطفالهن، أو ما شابه ذلك، لكن هؤلاء القائمات بالحجز

يشتهــرن بأنهــن يتحملــن المسؤولية بامتيــاز، كما أنهــن دمثات الخلــق لدرجة لا تصــدق، ويتسمــن باللطف والرقة والأدب والجاذبية علــى الهاتف - وذلك جزئيًّا لأنهن يعكسن على العمــلاء طريقة معاملتهن، فيمنحوهن الثقة، وينقلن إليهم ما يشعرون به تجاه شركتهن ووظيفتهن.

وممــا يلفــت النظر أن تحــاول شركات خطــوط جوية أخرى محــاكاة شركة جيت-بلــو، ونمــوذج خصومات الخط الجــوي (شركة ساوث ويســت) ومن بينها شركــة تيد (التي تديرهــا الشركة المتحــدة) وسونغ (التي تديرهــا شركة دلتا). ولكــن حتى الآن، استطاعت هذه الشركات محــاكاة الإستراتيجية فقط، لكنها لم تستطــع تنفيذهــا بفاعلية تقترب من جيــت- بلو؛ لأنهم لا يستطيعــون نسخ ثقافة الثقــة. وعندما سئــل فنسنت ستابيل رئيــس شؤون العامــلين في شركة جيت- بلو عن شــركات الخطوط الجويــة «العريقة» الأخــرى، أجاب: «إننــا نعامل موظفينا بالطريقة التي نريد أن يتعاملوا بها مع الزبائن».

✍ *ينبغــي أن تثــق الشركات أكثر بعمل الموظفين في البيــت، فالذهاب إلى مكان العمــل والعــودة منه تستنفد قــدرًا كبيرًا مــن الوقت والطاقــة اللذين يمكن إنفاقهما في الإبداع.*

سير ريتشارد برانسون
مؤسس مجموعة فيرجن التجارية، ورئيس مجلس إدارتها

تمنــح شركة «بست بــاي» موظفيها الثقة بطريقة مماثلــة. فعام 2002، وعقب ارتفــاع حــاد في تسريح الموظفــين ودعاوى صحيــة مرتبطة بضغــوط العمل، قررت الشركــة السماح لموظفيهــا بالعمل متــى أرادوا، وأينما شاؤوا، مادامــوا سينجزون العمل المطلوب. وفي حلقة أذيعت قبل عهد قريب من برنامج «60 دقيقة»، قال تشاب آتشــين، أحد مديري الشركة: «كنت على ثقة بــأن أفراد فريقي سينجزون أعمالهم في هــذا المنــاخ... والمفارقة أن عامــل الثقة هذا هو في الحقيقة مــا يجعلهم يعملون بجدٍّ أكبر من أجلك». وقد اتضح أن معدل العمل - الإنتاجية قد ارتفع بنسبة 35%.

ويقول جوردون فورووورد، الرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة تشابارال ستيل:

ليست لدينا سياسات. فما بدأنا به في الأساس كان بعض الأفكار الجوهرية: أولاً، قررنا أن تقوم أمور مثل الثقة والأمانة بدور كبير فيما نفعله. فقد كنا نشعر بأن إجراءات كثيرة تم تصميمها في مؤسسات عدة للإمساك بالثلاثة في المئة الذين يحاولون الغش بطريقة أو بأخرى. فقررنا أن نصمم قواعدنا من أجل السبعة وتسعين في المئة الذين يمكننا أن نثق بهم. أما الآخرون الذين كانوا سيبرزون كالأصابع المتقرحة، فقد حددناهم، وكانوا سيغادرون في النهاية، وهذا ما حدث بالضبط.

إن أحد أكبر العوامل المقيدة للعمل في المنزل هي أن أصحاب العمل في آخر الأمر لا يعرفون في الواقع ما إذا كان يمكنهم أن يثقوا بالعاملين لديهم أم لا، لذلك يختارون أن يعاملوا السبعة والتسعين في المئة كما يعاملون الثلاثة في المئة، وليس العكس.

ربما يرى البعض أن نسبة الثلاثة بالمئة نسبة منخفضة إلى حد غير واقعي - وأن نسبة من لا يمكن الوثوق بهم قد تصل إلى عشرة في المئة أو نحوها. ولكن حتى إن كان ذلك صحيحًا، فماذا عن التسعين في المئة الذين «يمكن» أن تثق بهم؟ هل سنترك «الأقلية» تحدد «الأغلبية»؟ وإن فعلنا، فما تأثير ذلك على السرعة والتكلفة؟

إنني أؤكد أن تأثير ذلك مدمر! إنه يقتل، بكل ما في الكلمة من معنى، الحماسة المتوقعة والمشاركة والتعاون والثقة المتبادلة التي كان يمكن أن تدفع المؤسسة أميالاً إلى الأمام، كما تُظهر نماذج مثل شركتي جيت- بلو و بست باي.

أما الصورة الزائفة «لمنح الثقة» فتتخذ شكلين: الأول، منح «الثقة الزائفة»، أي تحميل الناس مسؤولية إنجاز مهمة ما دون منحهم سلطة أو موارد. والثاني، منح «الثقة الوهمية» أي التصرف كأنك تثق في شخص ما في حين أنك لا تثق به في الحقيقة. بعبارة أخرى، أن تمنح شخصًا ما الثقة في أداء مهمة معينة، لكنك في آخر الأمر «تتطفل عليه» بأن تحوم حوله أو«تراقبه»، أو حتى تقوم بمهمته بدلاً منه.

ومن الأمثلة البسيطة على منح الثقة الكاذبة المرشد الطلابي لمجلس الطلاب في المدرسة الثانوية الدنيا. وكان أحد أبناء زميل لي، عضوًا بهذا المجلس، وقد كلفه هذا المرشد بأن يتحدث هاتفيًّا إلى جامعة محلية بشأن استضافة حدث رياضي لنشاط قادم. وعندما فعل الولد ما كُلف به، اكتشف أن المرشد قد هاتفهم بالفعل ورتب أمر استعارة المباراة. واتضح أن هذه خبرة معتادة لأعضاء المجلس. فما تأثير ذلك على روح المبادرة وعلى الثقة؟

مُحفِّز قوي

كما تعلمت عندما حملني أبي مسؤولية جعل فناء بيتنا «أخضر ونظيفًا»، لا أحد يدفع الناس أو يحفزهم مثل منحهم الثقة، وعندما يحدث ذلك لا يحتاج الناس إلى من يدبر أمورهم أو يشرف عليهم، فهم يتدبرون أمورهم بأنفسهم.

وفي الواقع، عندما يُسأل الناس عن أكثر من أثروا في حياتهم، وأن يصفوا لماذا كان لذلك الشخص هذا التأثير، فإنهم سيقولون في المعتاد: «لقد صدقتني، ولم يفعل ذلك غيرها». أو«لقد رأى شيئًا لديّ لم يَرَه أحد غيره». وما يقولونه في الأساس هو أن ذلك الشخص وثق بهم، وأنهم تأثروا به بشدة واستجابوا لتلك الثقة.

✍ *يسألني الناس كيف امتلكت الرغبة والحماسة للصمود وفعل ما فعلته، فأقول: «لأن والدي عاملني بنظام صارم: فقد وثق بي». وتقيدت بذلك، إذ كان لا بد أن أواصل الثقة، فقد وثق بي، فوثقتُ بالآخرين، فأنجزوا العمل.*

روبرت جالفن جيه. آر.، المدير التنفيذي السابق لشركة موتورولا

نصائح الثقة

الواضح أن منح الثقة يستمد قوته من «النزاهة» و«القصد» و«القدرات» و«النتائج». فإذا كنت على الجهة اليسرى من المنحنى الجرسي فالأرجح أنك لا تمنح الثقة بالقدر الكافي أو أنك لا تمنحها بدرجة مؤثرة. وربما تحتاج إلى التركيز بصفة خاصة على زيادة الشجاعة (النزاهة)، أو على تعزيز الميل الطبيعي للثقة (القصد)، أو على تحسين قدرتك على توضيح التوقعات، وتحميل الآخرين المسؤولية، أو منح الثقة الذكية بطرق أكثر قابلية للتنفيذ (القدرات).

أما إذا كنت على الجهة اليمنى من المنحنى، فيحتمل أنك تبالغ في الثقة، فتُخدع. إنك تحتاج إلى الحكمة النابعة من تنمية العناصر الأساسية الأربعة. وفي القسم الأخير من هذا الكتاب، سأعطيك المزيد من المواصفات التي ستعينك على الانتقال إلى «الموضع الأمثل» لمنح «الثقة الذكية».

وحين تعمل على هذا السلوك، قد تحتاج إلى التفكير في تطبيق الأفكار الآتية:

- فكر في علاقة تشعر فيها بأن شخصًا ما لا يثق بك، واسأل نفسك: هل يمكن أن يكون عدم ثقة هذا الشخص بي انعكاسًا، جزئيًّا على الأقل، لعدم ثقتي به أو بها؟ فإذا كنت حبيس طريق حلزوني منحدر، حاول أن تعكسه، وابدأ التصرف بطرق تمنح الثقة، ولاحظ النتائج.
- على مقياس من واحد إلى عشرة، حدد أين ترى مكانك فيما يتعلق بمنح الآخرين ثقتك، سواء في العمل أو في البيت. تخيل نتيجة انتقال نقطة أدائك إلى يسار المنحنى (منح قدر أقل من الثقة)، ثم إلى اليمين (منح قدر أكبر من الثقة). فإذا أعطيت نفسك خمس نقاط فأقل، قم بتحديد خطوة أو اثنتين كان يمكن أن تتخذهما لمنح ثقة أكبر.
- إذا كنت والدًا، انتبه إلى الطرق التي تتعامل بها مع أطفالك: هل تميل إلى التشكك؟ هل تحوم حولهم؟ أو تدبر شؤونهم عن قرب؟ أم أنك تميل إلى معاملتهم بوصفهم أناسًا مسؤولين يستحقون ثقتك؟ في

الجزء الذي يتنــاول «التحفيز بالثقة»، نتكلم عن كيفية منح «الثقة الذكية» للأطفال، لكن عند هذا الحد، قد تود، على الأقل، التفكير فيما تميل إليه، وفي الرسائل التي تنقلها هذه الميول إلى أفراد أسرتك... وفي نتائج ذلك.

ملخص السلوك (13) - منح الثقة

أظهــر بوضوح ميلك إلى الثقة. امنح الثقة بسخاء لمن نال ثقتك، وامنحها بحساب لهؤلاء الذين يحاولون نيلها. تعلم كيف تمنح الآخرين ثقتــك على نحــو مناسب حسب الموقف ودرجــة المخاطرة والمصداقية (الشخصيــة والكفايــة) التي يتمتع بها المشاركــون في الأمر، لكن كن ميالاً للثقة. لا تمتنع عن الثقة لمجرد وجود مخاطرة في الأمر.



وضع خطة عمل

في بداية هذا الفصل الخاص بالسلوك (13) قدمت لك تحديًا شخصيًّا؛ لأجعل هذه المادة عالية الجدوى والصلة وقابلة للتطبيق عن طريق تحديد علاقتين - إحداهما مهنية والأخرى شخصية - تريد أن تبني الثقة فيهما. وقلت: إنني في نهاية هذا القسم سأعطيك فرصة العودة إلى الوراء ثم تحديد سلوكين أو ثلاثة من شأنها إحداث أكبر تغيير، ثم وضع خطة عمل لإحداث تغيير.

حسنًا، لا يزال الوقت متاحًا، فإن لم تكن قد فعلت ذلك من قبل فإنني أشجعك على أن تفعله الآن. فمن هنا يمكنك أن تتخذ قرارات تبني الثقة، وتحول الضرائب إلى عوائد وتحسن علاقتك بشخصين، ومن ثم يتطور الأمر بمتوالية هندسية مع عدد آخر من الأشخاص.

يجد معظم الناس استخدام جدول كالوارد في الصفحات الآتية مفيدًا، فإذا كان هذا الأسلوب يصلح لك، فأقترح عليك أن تبدأ بعلاقة واحدة. راجع السلوكيات، وضع علامة على درجة السلسلة المتصلة التي ترى أنك الآن عندها فيما يتصل بكل سلوك، ثم ارجع وضع دائرة حول سلوكين أو ثلاثة سلوكيات تشعر بأنها ستصنع أكبر فرق إيجابي.

حدد خطوتين أو ثلاث خطوات آتية لكل من تلك السلوكيات لإحداث التغيير. وقد تحتاج إلى استخدام إحدى «نصائح الثقة» الموجودة في ختام كل فصل، أو ربما تتوصل إلى شيء ما يكون له فعالية أفضل في موقفك، والأساس هنا هو جعل الخطوات قابلة للتنفيذ وقطع التزام تجاه نفسك بأن تنفذها والوفاء به.

بعد ذلك، عد مرة أخرى، وكرر العملية للعلاقة الثانية التي اخترتها.

عندما تضع خطتك، تذكر أن أسرع الطرق لحدوث عملية سحب هي مخالفة سلـوك «الشخصيـة»، وأسرع الطـرق للإيداع هـي إظهار سلـوك «الكفاية». وقد يساعدك هذا على معرفة كيفية بناء الثقة بأسرع ما يمكن في موقفك.

لـك أن تستخدم أسلوب التنفيـذ الذي تفضله. ولكن، ربما لا تزال تحتاج إلى إلقـاء نظرة على الجدول، إذ سيعطيك نظـرة شاملة عن السلوكيات الثلاثة عشر كلهـا، وكذلك نقائضها وصورها الزائفة. إنهـا طريقة فعالة للحصول على صورة لطريقة تفاعل القادة الذين يتمتعون بمستوى رفيع من الثقة، مع الآخرين(*).

*****

(*) هل مارست السلوكيات الثلاثة عشر أو أكثر صورها الزائفة شيوعًا؟ لتعرف ذلك ادخل على موقع www.speedoftrust.com

ا	السلوك		النقيض/ الصورة الزائفة
ل	التحدث بصراحة	ـــــــــــــ	الكـذب، التلفيق، قول نصف الحقيقة، المراوغة في الكلام، التملق.
ش	إظهار الاحترام	ـــــــــــــ	عـدم الاهتمـام، أو عـدم إظهار الاهتمام، إظهار عدم الاحـترام أو إظهار الاحترام فقط لهـؤلاء الذين يمكن أن ينفعوك بشيء.
خ	تحري الشفافية	ـــــــــــــ	الامتناع عـن ذكر المعلومات، إخفاء أسرار، إيجاد الأوهام، التظاهر.
ص	تصحيح الأخطاء	ـــــــــــــ	عـدم الاعـتراف بالأخطـاء أو عـدم تصحيحهـا، إخفاء الأخطاء.
ي	إثبات الإخلاص	ـــــــــــــ	خـداع النـاس لمصلحتـك، نسـب الفضل لنفسـك، ذكر النـاس بالحسنـى أمامهـم. والحديـث بالسـوء عنهم من وراء ظهورهم.
ة	إحراز النتائج	ـــــــــــــ	الفشـل في تحقيـق النتائـج، التحـدث عمـا قمـت بـه من عمـل، وليس عما أحرزته من نتائج.
ا	تطوير الذات	ـــــــــــــ	التدهـور، عـدم الاستثمـار في التحسـين، فرض حلّـك الوحيد على كل مشكلة.

ل	مواجهة الحقيقة		دفن رأسك في الرمل، التركيز على الأمور الثانوية وتجنب المشكلات الحقيقية.
ك	توضيح التوقعات		افتراض توقعات أو عدم الكشف عنها، إيجاد توقعات مبهمة أو متغيرة.
ف	استخدام مبدأ المساءلة		عدم تحمل المسؤولية «ليس الخطأ خطئي»، عدم تحميل الآخرين المسؤولية.
ا	الاستماع أولاً		عدم الإصغاء، التحدث أولاً والاستماع آخرًا، التظاهر بالاستماع، الاستماع بلا فهم.
ء	الوفاء بالالتزامات		عدم الوفاء بالالتزامات، إخلاف الوعد، قطع التزامات مبهمة أو مراوغة أو عدم قطع التزامات مطلقًا.
ة	منح الثقة		الامتناع عن الثقة، منح ثقة زائفة ثم التطفل، إعطاء مسؤولية بلا سلطة.

*****

الموجات الثالثة والرابعة والخامسة

ثقة المعنيين بالأمر



لديك الآن أدوات بناء الثقة - العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر. وفي هذا القسم، سنركز على السياق الذي يمكن أن تستخدم فيه هذه الأدوات لزيادة السرعة وخفض التكلفة، وإيجاد القيمة وبناء الثقة، والوصول بتأثيرك إلى الحد الأقصى والتأثير في مؤسستك.

في «الموجة الثالثة» - الثقة المؤسسية - سنتناول موضوع بناء الثقة مع المعنيين بالأمر «داخل» المؤسسة. وسينصب التركيز على إيجاد تنظيم للقوى يتخلص من الضرائب، ويزيد العوائد داخل المؤسسة.

وفي الموجة الرابعة - ثقة السوق - سنتناول بناء الثقة مع المعنيين بالأمر «خارج» المؤسسة. وسيكون التركيز على بناء السمعة أو العلاقة التجارية التي توحي بالثقة في السوق.

أمـا في الموجة الخامسـة - الثقة المجتمعية - فسنتكلـم عن بناء الثقة داخل المجتمع بناء علـى مبادئ المشاركة والمواطنة العالمية، التي سرعان ما ستعرف بوصفها ضرورة اقتصادية وضرورة اجتماعية على حد سواء.

وعندمـا ندخل في هذا القسم، أنصحك بأن تختار الآن ما سيؤثر على طريقـة قراءتـك الفصول الثلاثـة اللاحقة، ومـا سيكون لها مـن أثر على قدرتك على بناء ثقة المعنيين بالأمر. ويتضمن هذا الخيار تعريف «المؤسسة» على المستوى - أو في السياق - الأكثر قابلية للتنفيذ بالنسبة إليك.

إذا كنـت رئيسًـا أو مديـرًا تنفيذيًّا لإحدى المؤسسـات، فقد تحتاج إلى تعريف المؤسسة على المسـتوى «الضخم» أو أوسع مستوى سياقي. فينبغي أن تكون النظارات التي تنظر من خلالها إلى هذه المادة هي مؤسستك ككل، ومن ثـم سيكون المعنيون بالأمر داخل المؤسسة هم كل من يعملون داخل المؤسسة، أمـا بقية المعنيين - ومن بينهم العملاء والمـوردون والموزعون والمستثمرون - فسيعدون معنيين خارج المؤسسة.

أما إذا كنت رئيس قسم أو مدير وحدة داخل مؤسسة ما، فسيكون عليك تعريـف المؤسسة على المستوى «المصغر»، أي ستكـون مؤسستك هي قسمك، وسيكون المعنيون في الداخل بالنسبة إليك هم هؤلاء الذين يعملون في قسمك. وفي هـذا السيـاق، يكون المعنيـون الخارجيـون بالنسبة إليك هـم كل أولئك الموجودين خارج قسمك نفسه، ومن بينهم العاملون في الأقسام الأخرى داخل الشركة، والزبائن خارج الشركة أو حتى من يسمون العملاء الداخليين الذين قد تخدمهم داخل الشركة.

إذا كنـت مديـر منطقـة تعليميـة، فستكـون مؤسستك هـي منطقتك التعليميـة. وإذا كنت ناظر مدرسـة، فستكون مدرستك هي مؤسستك. وإذا كنت مدرسًا فستكون مؤسستك هي فصلك. وإذا كنت طالبًا، فإن مؤسستك هـي فصلك أيضًا. وإذا كنت تعمل في فريق، فإن مؤسستك ستكون الفريق.

وإذا كان لديك أسرة، فإن مؤسستك ستكون الأسرة. وفي كل حالة، سيتم تناول المعنيين الداخليين في فصل «الثقة المؤسسية»، والمعنيين الخارجيين في فصلي «ثقة السوق»، و«الثقة المجتمعية».

ومهما كان دورك، فأنا على يقين أنك ستستفيد من معظم ما جاء في هذا القسم إذا كنت تعرّف مؤسستك على أعلى مستويات قابلية التنفيذ - بعبارة أخرى، في أكثر السياقات التي تتولى مسؤولية بها اتصال بالموضوع - التي تستخدمها بوصفها عدسات تقرأ من خلالها، وتشارك بها في هذا المحتوى. ولكن، ما إن ننتهي من هذا القسم، ربما تحتاج إلى قراءته بدقة مرة أخرى على أوسع نطاق ممكن، أي تعريف مؤسستك بوصفها شركة كاملة، لكي تتيح مستوى كاملاً جديدًا من الفهم العميق والتطبيق.

*****

الموجة الثالثة - الثقة المؤسسية

مبدأ التوافق



لم تعد المؤسسات تبنى على القوة، وإنما على الثقة.

بيتر دراكر

في عملنا مع عملائنا - حتى قبل أن نتكلم عن العناصر الأساسية الأربعة أو الثلاثة عشر سلوكًا - نسأل دائمًا أربعة أسئلة أود أن أسألها لك الآن. فإذا أخذت بضع دقائق للإجابة عن هذه الأسئلة في ذهنك قبل أن تواصل القراءة، فسيحدث ذلك فرقًا كبيرًا في قدرتك على المشاركة في أفكار هذا الفصل وتطبيقها.

- كيف تصف المؤسسة التي تتسم بالثقة المنخفضة؟
- كيف تصف المؤسسة التي تتسم بالثقة المرتفعة؟
- أي وصف ينطبق تمامًا على مؤسستك؟
- ما نتائج ذلك؟

في ورشنا وعروضنا، عادة ما يقول المشاركون: إنهم، في المؤسسات التي تتسم بالثقة المنخفضة، يرون السلوكيات الثقافية كالآتي:

- يتلاعب الناس بالحقائق أو يشوهونها.
- يكتم الناس المعلومات، ويحتفظون بها.
- نيل الفضل أمر في غاية الأهمية.
- يقوم الناس بليّ الحقائق لمصلحتهم.
- الأفكار الجديدة تُقاوم، وتُقيّد على نحو صريح.
- تُخفى الأخطاء أو يتم التعتيم عليها.
- يشارك معظم الناس في لعبة إلقاء اللوم، ويذكرون الآخرين بسوء.
- يكثر الكلام جدًّا في أثناء أوقات الراحة.
- هناك عدد لا حصر له من «اجتماعات ما بعد الاجتماعات».
- هناك أمور كثيرة «لا يمكن مناقشتها».
- ينزع الناس إلى الإفراط في الوعود والتقصير في الوفاء بها.
- هناك قدر هائل من مخالفة التوقعات، التي يحاول الناس إيجاد أعذار لها.
- التظاهر بعدم حدوث الأمور السيئة أو إنكارها.
- انخفاض مستوى الطاقة.
- يشعر الناس غالبًا بتوتر عقيم - وبالخوف أحيانًا.

ويقول المشاركون: إنهم عادة يرون في المؤسسة مرتفعة الثقة سلوكيات مختلفة، مثل:

- يتم تبادل المعلومات بصراحة.
- يتم الصفح عن الأخطاء وتشجيعها بوصفها وسيلة تعلم.

- الثقافة السائدة متجددة ومبتكرة.
- يخلص الناس للغائبين.
- يتكلم الناس بصراحة، ويواجهون المشكلات الحقيقية.
- هناك تواصل حقيقي وتعاون حقيقي.
- يقتسم الناس الفضل بكرم.
- قلة «اجتماعات ما بعد الاجتماعات».
- الشفافية قيمة مطبّقة.
- الناس موضع ثقة، ويتسمون بالنزاهة.
- هناك درجة مرتفعة من المساءلة.
- هناك قدر ملموس من الحيوية والنشاط، ويمكن أن يشعر الناس بقوة دافعة إيجابية.

وقبل أن نسأل المشاركين أي القائمتين تصف المؤسسة التي يعملون بها، ينظر معظمهم بالفعل إلى القائمة الأولى، ويضحكون قائلين: «تلك مؤسستنا، فهذا ما يحدث بالضبط في المؤسسة التي نعمل بها».

- ثم نطرح عليهم أسئلة عن نتائج هذه السلوكيات، مثل:
- بماذا تشبّه العمل في مؤسستك؟
- كم في المئة من وقتك تركز على العمل الحقيقي؟
- ما مدى قدرتك على المشاركة - داخليًّا؟ وخارجيًّا؟
- كيف يتم التعامل مع «الأبقار المقدسة»؟(*).
- إلى أي مدى تتصف ثقافتك بروح التعاون؟
- ما معنى التجديد؟

(*) sacred cows تعبير يقصد به الأمور التي يرى البعض أنها بالغة الأهمية بالنسبة إلى بعض الناس، بحيث لا يسمحون لأحد بالتعرض لها أو نقدها (المترجمة).

- هل تشارك زملاء العمل؟
- إلى أي مدى يستطيع الناس تنفيذ الإستراتيجيات بصورة جيدة؟
- هل يعرف الناس أولويات المؤسسة؟
- هل يحصل صناع القرار على البيانات التي يحتاجون إليها كاملة من دون انتقائية؟
- كيف تسير الاجتماعات؟
- فيما يتعلق بالأخلاق... هل هي مسألة إذعان أم مسألة فعل الصواب؟
- ما مدى السيطرة؟
- ما أنواع النظم والعمليات في المكان؟
- ما تأثير ذلك على السرعة؟
- ما تأثير ذلك على التكلفة؟

الطريف أن صيحة الدهشة في هذا التدريب لا تحدث عندما يرى الناس آثار الثقة الضعيفة في مؤسساتهم، فهذا هو عالمهم، وهو ما يتعامل معه معظمهم كل يوم.

لكنّ، صيحة الدهشة تأتي عندما يدركون أن هذا يحدث نتيجة خرق المبادئ - ليس على المستوى الفردي وحسب، وإنما أيضًا على المستوى المؤسسي. وليس الأمر مجرد خرق العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر فقط، بل أيضًا خرق مبادئ التصميم المؤسسي الذي يوجد توافقًا للقوى مع العناصر والسلوكيات. ويحدث هذا عندما ينتقد الناس، ولاسيما الرؤساء - سلوكيات العاملين في المؤسسة في بيئة منخفضة الثقة دون أن يفهموا مسؤوليتهم الشخصية عن إيجاد نظم تشجع بيئة الثقة المرتفعة، ونشرها والحفاظ عليها.

يقول آرثر دبليو. جونز، خبير التصميم المؤسسي: «تصمم جميع المؤسسات بصورة كاملة بغرض تحقيق من تنشده من نتائج». وأود أن أضيف إلى ذلك: «تنتظم جميع المؤسسات بصورة تامة لتصل إلى مستوى «الثقة» الذي تصل إليها».

ومـن ثم، فإن لم يكـن لديك مستوى الثقة وعوائد الثقـة المرتفعة التي تنشدها في مؤسستـك، فقد حان الوقـت للنظر إلى مبدأ التوافـق، وآن أوان النظر إلى البنى والنظـم التي تنقل على نحو أبلغ كثيرًا من الكلمات - النماذج الأساسية التي تؤثر على الثقة في الثقافة السائدة.

✍ إن المشروع الذي يكون في حرب مع نفسه [سوء توافق] لن تكون لديه القوة أو التركيز اللازمين للبقاء والازدهار في عالم اليوم المتنافس.

البروفيسور جون أو. وايتني
كلية التجارة جامعة كولومبيا

قلـت سابقًـا: إن الثقـة هـي المتغير الخفـي الذي يؤثـر في كل شـيء. وسبب اختفائهـا في المؤسسـات أن القـادة لا يبحثون عنهـا في النظم والبنـى والعمليات والسياسات وأطر العمل التي تعتمد السلوكيات اليومية العادية عليها جميعًا. وهم يركزون على الأعراض - على وهج الشمس فوق سطح الماء - ولا يضعون النظارات التـي تتيح لهم رؤية «الأسمـاك» تتحرك تحتها. وأنت بوصفـك قائدًا، يمكنك أن تكـون ناجحًا في مستوى «الثقة بالذات»، و«ثقـة العلاقة» لدرجة أن يثق الناس بك بوصفـك شخصًا، لكنك بعد ذلـك تخفق على مستوى «الثقة المؤسسية» عن طريق عدم تصميم النظم التي تشجع على الثقة، بل على عدم توافقها.

الرموز: مظاهر التوافق (أو نقصها)

في إحـدى ورش العمل الخاصة بنا، قالت إحدى المشـاركات: إن زوجها ترك الشركـة التي كان يعمل بهـا أخيرًا، والتحق بالأنشطة والأعمـال المتصلة بالتعليم الجامعـي؛ لأنه كان يشعر بـأن ذلك هو مجال اهتمامه الحقيقـي. لكن بعد مرور أربعة أيام قضاهـا في الجامعة، عاد إلى شركته السابقة، فإضافة إلى السياسات والإجـراءات البيروقراطية في الجامعة، كان عليه أن يملأ طلبًا مصدّقًا من ثلاث جهـات للحصول على قلم مثلاً! وكان جوهر ما قالـه: «لا أريد أن أتعامل مع هذا، فأنا لا أحب تأثيره عليّ، ولا أحب الشعور الذي يصيبني به». والواضح أن السياسات في هذه الجامعة كانت «رمزًا» لعدم الثقة.

✍ *إن الثقة هي أشد المؤشرات دلالة على رضا الأفراد داخل مؤسساتهم.*

جيم كوزيز وباري بوسنر
مؤلفا الكتب التجارية

رأيت سوء توافق مماثل في شركة كبرى للاستشارات، وقد بدأت الشركة تعاني ماليًّا، وفي محاولة لتدبير التكاليف، قام المسؤولون الماليون الجدد بوضع سياسة بديلة شديدة التفصيل، وتعوّض النفقات ببطء. وكانت تحتوي على متطلبات بالغة التدقيق في التفاصيل التافهة مثل: «إذا وصلت إلى المطار لتعيد سيارتك المستأجرة، ولم تملأها بالوقود، فعليك أن تدفع نفقات ذلك شخصيًّا بتكلفة أعلى». كذلك كان المستشارون الذين يندفعون من عميل إلى عميل إلى عميل ثالث في مدن مختلفة، ويتدافعون لمجرد سحب رأس المال تفاديًا للخسارة، يعاملون بوصفهم كسالى وغير مسؤولين. كما كان هناك مطلب آخر هو أنه ما لم يكن الناس في مستوى الشريك، فلن تدفع لهم الشركة تكاليف مكالمات هواتفهم الخلوية في أثناء رحلاتهم. وأكرر، كان الافتراض السائد هو أن هؤلاء المستشارين قد يستغلون هواتفهم المتنقلة في إجراء مكالمات شخصية بدلاً من استخدامها لأغراض العمل.

لقد أصبحت السياسة برمتها رمزًا واضحًا لعدم الثقة. لكن لحسن الحظ، كان لهذه الشركة مستشارون يتمتعون بمصداقية عالية، انتقدوا ذلك قائلين: «هذا الأسلوب لا يعجبنا، إنكم تعاملوننا بوصفنا أطفالًا، وثقتكم بنا منعدمة». ونتيجة لذلك، تغيرت السياسات في آخر الأمر، ونشأ عن ذلك توافق قيم الشركة الكبرى من الاحترام والثقة.

✍ *ينبغي أن يثق القادة الأكفاء فيمن حولهم.*

سير ريتشارد برانسون، مؤسس مجموعة فيرجن،
ورئيس مجلس إدارتها.

يبين كلا المثالين تأثير عدم مراعاة البنى والنظم للمبادئ التي تعزز الثقة، ويظهران بوضوح قوة «الرموز» المؤسسية - تلك الأمور التي تمثل النماذج الأساسية وتنقلها إلى كل فرد داخل المؤسسة.

والحقيقة أن هذه الرموز قوية، وتحمل قيمًا متفاوتة، وتطغى دائمًا على اللغة المنمقة، وتنقل النماذج بصورة أبلغ كثيرًا من الكلمات، وهي تفعل ذلك بدرجة قياسية من التأثير. وقد قيل إن: «الصورة أبلغ من ألف كلمة»، وينطبق هذا الكلام على الرمز، فهو ينقل الكثير بسرعة شديدة لكثير من الناس.

ويمكن أن يكون الرمز إيجابيًّا أو سلبيًّا، ويمكن أن يتخذ صورًا عدة، ومن بينها الأشياء المادية، أو النظم والعمليات، أو السلوكيات المطبقة على نحو متسق، أو القصص الأسطورية. وتشمل الرموز كل شيء من دليل السياسة المكون من 500 صفحة إلى كبار المديرين الذين يوقفون سياراتهم الفارهة في الأماكن المخصصة لانتظار سيارات الموظفين التنفيذيين، إلى المديرين التنفيذيين المعيّنين حديثًا الذين يرفضون قبول العلاوات؛ لأنها قد تترك انطباعًا خاطئًا لدى العمال، إلى أساطير مثل رد فعل هوارد شولتز بطريقة تنم عن اهتمام عندما قُتل موظفو ستاربكس. كذلك تتضمن الرموز الأعمال الفنية باهظة الثمن التي يتم شراؤها لحجرة مجلس الإدارة في حين يُسرح العمال، والمدير التنفيذي الذي يقرأ استمارات عشرة آلاف عميلا للتغذية الراجعة؛ لأنه يهتم حقًّا برأي العملاء. وتشمل الرموز أيضًا أسطورة وحكاية مؤسسية تروى، وتعاد روايتها في أنحاء الشركة مثلما حدث عندما قام ديفيد نيليمان، المدير التنفيذي لشركة جيت- بلو لقيادة سيارته إلى مطار جون إف. كنيدي وسجل أسماء الركاب على حاسوبه الآلي الشخصي في أثناء انقطاع التيار الكهربي في نيويورك.

في أحد أوقات حياتي، عملت في شركة كبرى لبناء العقارات، وكان لديها ثلاث قيم أساسية خاصة بالشركة: العمل بجد، العمل بذكاء، الترويح عن النفس. وذات مرة، وصل إلينا أحد السماسرة مندوبًا عن عميل كان يرغب في إقامة مشروع ضخم، فقرر الحصول على عطاءات من أكبر عشرة مقاولين في المدينة.

تحمسنا للفكرة، لكن عندما مضينا في عملية التفاوض، اكتشفنا أن من الصعب العمل مع هذا السمسار؛ فقد كانت طلباته تثير الخلاف لدرجة أن اجتماعاتنا معه أصبحت شاقة وأحادية الاتجاه ومزعجة بالفعل. وعندما كنا نجلس في الاجتماع العاشر بشأن هذا المشروع، التفت إليّ الشريك الأكبر المسؤول قائلاً: «ستيفن، لديّ سؤال واحد: هل تشعر بأي بهجة بالعمل في هذه الصفقة؟» وكان لا بد أن أعترف بأنني لا أشعر بأي بهجة. فقال: «حسنًا، أنا أيضًا لا أشعر بأي بهجة. إن البهجة والترويح عن النفس من قيمنا، لكننا لا نشعر بأي ترويح أو بهجة، لذلك سنتراجع عن عطائنا. كان انسحابنا من فرصة كبيرة محتملة كهذه صادمًا للسمسار وعميله، لكنه كان متوافقًا تمامًا مع قيم الشركة، وأرسل هذا رسالة مؤثرة عبر التوجه السائد بأننا جادون فيما يتعلق بتلك القيم. وأصبح هذا القرار رمزًا لقيمنا، وصار يروى وتعاد روايته بوصفه جزءًا مهمًّا من تراث الشركة.

إن الرموز، مهما كانت أشكالها، تقيم بصور متفاوتة بوصفها تمثيلات وأشكالاً وصورًا للصواب والخطأ في أي مؤسسة.

✍ *لا يمكن أن يوجد قائد موثوق به مدة طويلة في مؤسسة كبرى إلا إذا كان هناك حكايات أسطورية مقنعة عنه، وبصفة خاصة عن نزاهته وثباته على المبدأ.*

هنك بروديرز، رئيس شركة كاب جيمني آي آند آي، فرع هولندا

وإليك بعض أمثلة الرموز التي تنقل الثقة المرتفعة، وتبنيها:

1 - بعد سنوات عدة من انطلاق شركة هيوليت - باكارد (إتش بي HP)، قام أحد المؤسسين، بيل هيوليت، بزيارة قصيرة إلى مخزن الشركة في إحدى عطلات نهاية الأسبوع ليأخذ إحدى الأدوات، فقط ليرى إن كان ثمة قفل يغلق صندوق الأدوات، وهذا يتناقض مع مبدأ الشركة الواضح الذي وضعه منذ البداية، ويقضي بإبقاء جميع صناديق قطع الغيار مفتوحة؛ حتى يتمكن موظفو شركة إتش بي من الحصول بسهولة على أي أدوات يحتاجون إليها. وقد اتخذ قرار الإبقاء على الصناديق مفتوحة عن عمد؛ لإظهار الثقة بموظفي شركة

إتش بي، وقد نبع ذلك مـن تجربة أحد المؤسسين، ديفيد بـاكارد، قبل سنوات عدة، حين كان يعمل لحساب إحدى الشركات التي كانت تضع صناديق الأدوات وقطع الغيار تحت حراسة مشددة «لتضمن ألا يسرق موظفوها أي شيء».

ولأن وجـود القفـل علـى باب غرفـة المخزن أزعجـه، قام هيوليـت بكسره وإلقائه بعيدًا وفتح الغرفة، ووضع مكان القفل لافتة كتب عليها: «شركة إتش بي تثق بموظفيها». ومنذ ذلك اليوم، أصبحت الصناديق المفتوحة بحق رمزًا للثقة - رمـزًا يحـث على الانتماء والإبداع. وأكد، ببلاغة أكـثر من أي شيء آخر، أن الشركة «جعلت العاملـين في شركة إتش بي موضع ثقة وائتمان عظيمين». وكما قـال باكارد فيما بعـد: «كانت الصناديق وغرف المخـازن المفتوحة رمزًا للثقة، الثقة التي هي أساس الأسلوب الذي تمارس به شركة إتش بي نشاطها التجاري.

2 - في وقت ما حين كانت كتيبات الشركة وأدلة سياستها الخاصة بالموظفين تصل إلى مئـات عدة من الصفحات، كان دليل سياسـة شركة نوردستروم، كما قلت سابقًا، يتكون من بطاقة واحدة فقط، نقرأ على أحد وجهيها:

دليـل الموظف

مرحبًا بك في نوردستروم

نسعد بوجودك مع شركتنا

هدفنا الأول هو تقديم خدمة متميزة للعملاء

ضع أهدافًا سامية شخصية ومهنية على حد سواء

ولدينا ثقة كبيرة بقدرتك على تحقيقها

لذلك، فإن دليل الموظف لدينا بسيط للغاية،

فليس عندنا سوى مبدأ واحد.

وعلى الوجه الآخر نقرأ:

مبدأ واحد

استخدم حكمًا صائبًا في كل المواقف

ورجاءً لا تتردد في أن تسأل رئيس قسمك، أو مدير المخازن

أو مكتب الموارد البشرية أي سؤال في أي وقت.

وحسبما قال ديفيد سيروتا، ولويس أ. ميشكايند ومايكل إيروين ملتزار في كتابهم «**الموظف المتحمس**»:

هذا الدليل ذو الصفحة الواحدة يقول عن الشركة ما يمكن أن يقال في مجلدات، وكذلك يلقي الضوء على اهتمام نوردستروم برضا العميل، وثقافتها غير البيروقراطية المتعمدة، والثقة التي تضعها في قدرات الموظفين وشخصيتهم. وهذا البيان هو خلاصة الأمر في كلمات لشركة مرحبة ومحترمة.

إن «دليل الموظف» في نوردستروم رمز للثقة، وهو يتفق تمامًا مع قيمهم المذكورة، وهي توفير خدمة متميزة للزبون عن طريق أناس يُعملون عقولهم الراجحة.

3 - إذا دخلت إلى مكتبي مايكل ديل - رئيس مجلس الإدارة، وكيفين رولينز - الرئيس والمدير التنفيذي في شركة ديل، ستكتشف أن هذين الرئيسين قد نظما منطقة عملهما، بحيث لا يوجد سوى جدار زجاجي شفاف بينهما، كما وضعا مكتبيهما متقابلين، كذلك، نزعا الأبواب من مفصلاتها؛ لكي يتمكنا من التحدث بحرية طوال الوقت. وأصبح هذا رمزًا عظيمًا لثقتهما بالنسبة إلى ثقافة شركة ديل بأسرها - أصبح رمزًا على أن هذين القائدين صريحان تمامًا مع بعضهما، وعلى أن أي منهما لا يتكلم عن الآخر من وراء ظهره.

ما الرموز الموجودة في شركتك أنت؟ وماذا تنقل هذه الرموز لمن يعنيهم الأمر في الداخل؟ هل تتفق الرموز مع المبادئ التي توجد ثقة عالية؟ وما نتائج ذلك؟

كيف تؤثر على التغيير المؤسسي؟

إذا كانت الرموز في مؤسستك تنقل عدم الثقة، وتغرسها – أو تقلل الثقة عن المستوى الذي تنشده – ارجع إلى العناصر الأساسية الأربعة، وضع قبعتك المؤسسية، واسأل نفسك:

- هل تتسم مؤسستي بالأمانة؟ هل نعرف ما نمثله؟ هل تعكس البنى والنظم لدينا نموذجًا أساسيًّا للاحترام والثقة؟ هل لدينا ثقافة الأمانة؟ والتواضع؟ هل يستمع كل منا إلى أفكار الآخر؟ هل يمكن أن نقترف أخطاءً ونقر بها؟ هل لدينا الشجاعة لنشارك في الأمور الصعبة؟ هل تشجع نظمنا وبنيتنا على اتخاذ مسلك أخلاقي؟
- هل لدى مؤسستي قصد طيب؟ هل لدينا ثقافة الاهتمام – بعضنا ببعض؟ بعملنا؟ بعملائنا؟ هل نريد في الحقيقة أن يربح كل الناس؟ هل تم وضع النظم بحيث تشجع التعاون لا التنافس؟ هل يشجع النظام الناس على تداول الأفكار والمعلومات بحرية – أم أنها تشجعهم على كتمانها؟
- ما قدرات مؤسستي؟ هل لدينا وسيلة لتوصيل القيمة؟ هل نجتذب، ونحافظ على المواهب والاتجاهات والمهارات والمعرفة والأسلوب (TASKS) التي نحتاج إليها للمنافسة في أسواق اليوم؟ هل يجلس الرجل المناسب في المكان المناسب في الحافلة؟ هل نواصل التجديد والابتكار؟ هل نعيد اكتشاف أنفسنا إذا احتاج الأمر؟
- هل تحقق مؤسستي نتائج؟ هل نحقق ما وعدنا به؟ هل يمكن أن يعتمد علينا الناس في إيجاد قيمة وتحقيق التزامات؟ هل لدينا سجل شخصي يعزز الثقة بالنفس؟ هل يرشحنا العملاء لأشخاص آخرين؟ هل نحرز النتائج بطريقة تبعث على الثقة؟

إذا وجدت أن مؤسستك ينقصها شيء في أي من هذه المجالات، فقد حان الوقت لتنظيم القوى وبناء الثقة المؤسسية(*). وحتى إن لم تكن أنت الرئيس الرسمي للمؤسسة، فهناك أمور يمكنك التأثير عليها. فإن لم تستطع أن تؤثر، فخطوتك الأولى هي العودة إلى العناصر الأساسية الأربعة بوصفك فردًا، وقم بتنمية مصداقيتك حتى تتمكن من ذلك.

إن بعض أفكار تطبيق العناصر الأربعة نفسها التي تصلح للمستوى الفردي تساعد على التنظيم على المستوى المؤسسي أيضًا، على سبيل المثال:

لزيادة النزاهة المؤسسية، يمكنك إيجاد أو تحسين مهمتك المؤسسية أو بيان القيم، وإشراك كل فرد في العملية لضمان أن ذلك ليس مجرد ملاحظات تافهة معلقة على الجدار. يمكنك أيضًا أن تعمل على إنشاء ثقافة الالتزام والوفاء بالالتزام داخل المؤسسة. ولهذا أهمية خاصة بالنسبة إلى الرؤساء، وهو مهم تحديدًا في الأمور الصغيرة، ولقد سمعت عن مواقف كان الرؤساء فيها، على ما يبدو، لا يأخذون الالتزامات البسيطة مأخذ الجد، وقد انتشر هذا الأمر إلى حد أنه منذ مدة طويلة، كان كل الناس يتعاملون مع الالتزامات الداخلية ببساطة.

ولتحسين القصد المؤسسي، يمكنك أن تتأكد أن مهمتك وقيمك تعكس الدوافع والمبادئ التي تبني الثقة. ويمكنك أيضًا أن تكون قدوة في الاهتمام. وتذكر أن التأثير في أي مؤسسة يحدث عندما يُظهر شخص ما – ولاسيما الرئيس – الاحترام ويبين الاهتمام. إضافة إلى ذلك، يمكنك العمل على إيجاد نظم تقوم بتنفيذ أجندة منفعة متبادلة – نظم تستخدم اتفاقات المساءلة في العمل، وتشجع التعاون، وليس التنافس، وتُظهر الثقة.

لزيادة «القدرات» المؤسسية، يمكنك اتخاذ خطوات للتأكد أن البنى والنظم في مؤسستك (ومن بينها أنظمة التوظيف والأجور والتعويضات) قد صممت،

(*) للحصول على مذكرة تنفيذية مجانية عن كيفية قياس الثقة وتأثيرها على المؤسسة، إضافة إلى عينة من فحص دقيق للثقة المؤسسية، ارجع إلى www.speedoftrust.com

بحيث تجتذب المواهب التي تحتاج إليها للمنافسة في سوق اليوم، وتحافظ عليها. يمكنك توفير التدريب والتوجيه المستمر (أنظمة التنمية) لتأكيد الصلة والرضا الذي يأتي من التقدم. ويمكنك التأكد أن نظم المعلومات وصنع القرار تتفق والجهود الرامية إلى تحقيق الحاجات المؤسسية واحتياجات العميل.

ولتحسين النتائج المؤسسية، يمكنك أن تساعد الناس على إيجاد رؤية مشتركة تتعلق بالنتائج المنشودة من خلال منظومة تتضمن سلسلة أهداف وتحقيق كل منها في الوقت نفسه. ويمكنك أيضًا عمل «بطاقة درجات متوازنة» تعكس النتائج فيها تحقيق احتياجات جميع المعنيين، وليس أصحاب العمل وحسب. إضافة إلى ذلك، يمكنك إيجاد بيئة يتاح للناس فيها فرصة أن يحاسبوا على النتائج، وليس على الأعمال - بصورة دورية.

إنني أضمن لك أنك إن وضعت نظارات الثقة الخاصة بك، فسترى تأثير تقوية هذه العناصر الأساسية الأربعة في مؤسستك على أي مستوى تحدده، وستدهشك النتيجة. وإذا كنت حقًّا «تفعل» الأمور اللازمة لتقوية العناصر الأساسية، فإن النتائج الإيجابية فيما يتعلق بالتنظيم - وعوائد الثقة التي تتدفق منها - ستكون مبهرة.

بعدما تتناول العناصر الأربعة على المستوى المؤسسي ضع في حسبانك الدرجة التي تُظهر بها ثقافتك المؤسسية السلوكيات الثلاثة عشر، وتشجع عليها. راجع الجدول الآتي مرة أخرى، وارتدِ في هذه المرة قبعتك المؤسسية، أي جهة من الجدول تصف بدقة أكبر الثقافة السائدة في «مؤسستك»، أيًّا كان تعريفك لها؟

١	السلوك		النقيض/ الصورة الزائفة
ل	التحدث بصراحة	⎿⎿⎿⎿⎿	الكذب، التلفيق، قول نصف الحقيقة، المراوغة في الكلام، التملق.

ش	إظهار الاحترام	⊔⊔⊔⊔⊔	عدم الاهتمام، أو عدم إظهار الاهتمام، إظهار عدم الاحترام أو إظهار الاحترام فقط لهؤلاء الذين يمكن أن ينفعوك بشيء.
خ	تحري الشفافية	⊔⊔⊔⊔⊔	الامتناع عن ذكر المعلومات، إخفاء أسرار، إيجاد الأوهام، التظاهر.
ص	تصحيح الأخطاء	⊔⊔⊔⊔⊔	عدم الاعتراف بالأخطاء أو عدم تصحيحها، إخفاء الأخطاء.
ي	إثبات الإخلاص	⊔⊔⊔⊔⊔	خداع الناس لمصلحتك، نسب الفضل لنفسك، ذكر الناس بالحسنى أمامهم. والحديث بالسوء عنهم من وراء ظهورهم.
ة	إحراز النتائج	⊔⊔⊔⊔⊔	الفشل في تحقيق النتائج، التحدث عما قمت به من عمل، وليس عما أحرزته من نتائج.
ا	تطوير الذات	⊔⊔⊔⊔⊔	التدهور، عدم الاستثمار في التحسين، فرض حلّك الوحيد على كل مشكلة.
ل	مواجهة الحقيقة	⊔⊔⊔⊔⊔	دفن رأسك في الرمل، التركيز على الأمور الثانوية وتجنب المشكلات الحقيقية.

ك	توضيح التوقعات	ـــ ـــ ـــ ـــ ـــ	افتراض توقعات أو عدم الكشف عنها، إيجاد توقعات مبهمة أو متغيرة.
ف	استخدام مبدأ المساءلة	ـــ ـــ ـــ ـــ ـــ	عدم تحمل المسؤولية «ليس الخطأ خطئي»، عدم تحميل الآخرين المسؤولية.
ا	الاستماع أولاً	ـــ ـــ ـــ ـــ ـــ	عدم الإصغاء، التحدث أولاً والاستماع آخرًا، التظاهر بالاستماع، الاستماع بلا فهم.
ء	الوفاء بالالتزامات	ـــ ـــ ـــ ـــ ـــ	عدم الوفاء بالالتزامات، إخلاف الوعد، قطع التزامات مبهمة أو مراوغة أو عدم قطع التزامات مطلقًا.
ة	منح الثقة	ـــ ـــ ـــ ـــ ـــ	الامتناع عن الثقة، منح ثقة زائفة، ثم التطفل، إعطاء مسؤولية بلا سلطة.

والآن، إذا كان أفضل وصف لثقافتك المؤسسية يقع على الجهة اليسرى من الجدول في واحد أو أكثر من هذه السلوكيات، فاسأل نفسك عن السبب؟ ماذا يوجد في بنى المؤسسة وأنظمتها يكافئ - سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية - سلوك الثقة المنخفضة؟

✍ *جوهر الأمر يغيّر دائمًا سلوك الناس.*

بروفيسور جون كوتر، كلية التجارة بهارفارد

قبل بضعة أسابيع، أعاد صديق لي جهازًا للصوت المجسم (ستريو) لم يُفتح، كان قد تلقاه هدية، إلى قسم خدمة العملاء في شركة كبرى للبيع بالتجزئة.

كانـت معه الفاتـورة، وكان واضحًـا أن الصنـدوق لم يُفتح مطلقًـا. وبعدما وقف في الصـف دقائق عـدة، قالت له إحدى موظفات قسم خدمـة العملاء: «آسفة لن أستطيع إعادة ثمن هذا قبل أن يأتي موظف من قسم الإليكترونيات ليفحص هذا الصنـدوق. فشعر صديقي بالإحبـاط، وأشار إلى أنه في عجلة من أمره، والواضح أن الصنـدوق لم يفتح قط. واتفقت موظفة قسم خدمة العملاء تمامًا مع صديقي علـى أن الصنـدوق لم يفتح قط. لكنهـا قالت: إن سياسة الشركـة تقضي بتكليف متخصص في الإليكترونيات لفحص الجهاز، وإن عليها تنفيذ هذه السياسة. وقد استغرق وصول موظـف الإليكترونيات أكثر من عشر دقائق، وعندما جاء لم يفعل سـوى أن نظر إلى الصنـدوق، وأعلن أن الواضح أن الصندوق لم يُفتح قط، وقال: إنـه لا داعـي للفحص. فخـرج صديقي من المتجـر وقد قرر ألا يعـود إليه مطلقًا، وحكى هذه القصة لعدد كبير من الناس.

كمـا ترى، كانت هذه الشركة تركز على الأمور الداخلية، وواضح أنها لم تكن متسقـة مع مبادئ خدمة العملاء ومنح الثقة لموظفيها لإعمال عقولهم، وهذا يؤثر بشدة على النتيجة النهائية.

إن التحليـل الدقيـق لجميـع أنظمتـك وهياكلـك – بمـا في ذلـك المعلومات والاتصال وصنع القرار والأجور – سيحدد تمامًا مناطق عدم التوافق. وسيبين لك أيـن ستدفع ضريبـة، وأين ستفقد السرعة، وأين ستتزايـد التكلفة، وأين ستضيع منك العوائد التي كان يمكن أن تجنيها من الثقة المرتفعة.

وفي النهايـة، ستحتاج إلى التأكـد أن نماذج القيادة تتوافـق مع المبادئ التي توجد الثقة. فعندما لا يصدق القادة إمكانية الثقة بالناس أساسًا، فإنهم ينشئون أنظمـة وهياكل تعكس ذلك الاعتقاد، مثل التسلسل الهرمي، وتعدد طبقات الإدارة وبطء العمليـات. وفي آخر الأمر، ستساعد هذه الأنظمة والهياكل تباعًا على إنتاج سلوكيات عدم الثقة التي تثبت وجهة نظر القادة بأن الناس لا يمكن الوثوق بهم في المقام الأول، ويصبح ذلك دائرة انحدارية مفرغة.

✍ *إن الطريقـة المؤكدة لجعل شخص ما غير جدير بالثقة هـي ألا تثق به، وتبين له أنك لا تثق به.*

هنري ستيمسون، وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق

يبرهـن ديفيد بـاكارد على حقيقة هذه الحلقـة المفرغة من خلال تجربته في العمـل في الشركة التـي كانت تضع حراسة مشددة على غـرف المخازن وصناديق الأدوات بها، فيقول:

تعلمـت، في وقت مبكر من حياتي العمليـة، أن بعض المشكلات يمكن أن تنشأ عـن انعـدام ثقة الشركـة في موظفيها... ففـي مواجهة إبداء عـدم الثقة السافر [وضـع الأقفال على الصناديق] خطط كثير مـن الموظفين لإثبات أن عدم الثقة له ما يبرره، فكانوا يخرجون بالأدوات كلما تيسر لهم ذلك.

على العكس من ذلك، عندما يؤمن قادة مثل ديفيد باكارد وبلاك نوردستروم وديفيد نيلمان إيمانًا عميقًا بإمكانية الوثوق بالناس، فإنهم ينشئون أنظمة وهياكل تعكس ذلك الاعتقـاد، مثل فتح صناديق المخزن، ودليل الموظف المكون من صفحة واحـدة، وموظفي حجز التذاكر من المنازل. وتعزز هذه الأنظمة والهياكل وتساعد بصفـة أساسية على إنتـاج سلوكيات الثقة التي تثبت وجهة نظر القادة بأن الناس يمكـن الوثـوق بهم بادئ ذي بدء. من هنا، تعمل النمـاذج والسلوكيات معًا لتنشئ حلقة تصاعدية فعالة.

إن العناصـر الأساسية الأربعـة والسلوكيات الثلاثة عشر هـي أدواتك، وهي مفاتيـح إيجـاد توافـق مؤسسي وثقـة، وتبعث فيك القـوة لإحداث تحـولات على مستويـات ثلاثـة في آن واحـد: أن تساعد المعنيـين بالأمر في الداخـل على «رؤية» تأثير الثقة على كل علاقة وعلى كل نتيجة في مؤسستك، وعلى «التحدث» عن الثقة بطريقـة تشجع علـى التفاهم والحوار وحـل المشكلات، وعلـى «التصرف» بطرق تبنـي الثقة. كذلك فهي تمكنك، بوصفك قائـدًا، من إنشاء مؤسسة عالية الثقة – وسيعكسها رموز مؤسستك ونتائجها النهائية على حد سواء.

من الضرائب إلى العوائد

إن لم يكن لديك بعد حافز كافٍ للعمل على زيادة الثقة في مؤسستك، فإليك مجموعة إضافية من المعلومات التي أعتقد أنها ستكون «الحجة الدامغة».

قلت: إنه إن لم يكن لديك مؤسسة عالية الثقة، فإنك تدفع ضريبة، وهي ضريبة ضائعة. ففي حين أن هذه الضرائب قد لا تظهر على نحو مناسب في إقرار الدخل بوصفها «ضرائب الثقة»، فإن هذا لا ينفي أنها موجودة متنكرة في صورة مشكلات أخرى. لذلك أدعوك إلى وضع نظارات الثقة الخاصة بك؛ لكي تتمكن من رؤية ما يحدث تحت السطح. وأود أن أريك الضرائب الخفية في مؤسستك، وبعدها سأريك العوائد الاستثنائية التي يمكن أن تأتي من الثقة المرتفعة.

الضرائب المؤسسية السبع للثقة المنخفضة

1. التزيد

التزيد هو زيادة بلا ضرورة. ولا شك في أن اللجوء إلى تكرار وحدات المهام الحساسة، وإدارة البيانات أمر ضروري، لكن ضريبة التزيد ترتفع في التسلسل الهرمي المؤسسي المبالغ فيه، عند تعدد طبقات الإدارة، والبنى المتشابكة التي تم تصميمها جميعًا لضمان السيطرة، وتنشأ في معظمها عن مبدأ أنه ما لم يُراقَب الناس مراقبة دقيقة فلا يمكن الوثوق بهم، وهذا أمر مكلف للغاية.

حكى لي والدي تجربة مر بها، عندما قدم عرضًا إلى مؤسسة ألعاب في لاس فيجاس. وأرته الإدارة طابق القمار في «الكازينو» (نادي القمار). وأشاروا إلى أنه بسبب انخفاض الثقة في المكان، إضافة إلى ارتفاع احتمال التعرض للسرقة، فإن طابق القمار به من أربعة إلى خمسة مستويات للإدارة، ومن ثم فإن لديهم أناسًا يراقبون أناسًا يراقبون أناسًا. لكن في سيناريو آخر يتسم بارتفاع الثقة كان مستويان فقط يكفيان للإدارة.

في بعض الأحوال، تعدّ إعادة العمل، وإعادة التخطيط أيضًا من نفقات التزيد التي يسببها سلوك الثقة المنخفضة. ففي تطوير برمجة الحاسب، يمكن أن يستهلك 30 إلى 50% من النفقات مخصصة لإعادة العمل أو التنقيح. وفي التصنيع، يمكن أن تفوق نفقات إعادة العمل التكلفة الأصلية لإنتاج السلعة.

2. البيروقراطية

تضم البيروقراطية القواعد واللوائح والسياسات والإجراءات والعمليات المعقدة والمزعجة. وتنعكس في المبالغة في أوراق العمل والروتين الحكومي، والتنظيمات، وتعدد طبقات الموافقة (على الطلبات المقدمة)، واللوائح الحكومية. فبدلاً من التركيز على التحسين المستمر، والتطور، لا تضيف البيروقراطية سوى تعقيد وعجز – وتكاليف – إلى الوضع القائم. وحسبما قال منظّر الإدارة لورانس بيتر: «البيروقراطية تحمي الوضع القائم، فقد ولى الزمن الذي يفقد فيه الوضع الراهن مكانته».

إن تكاليف البيروقراطية في جميع أنواع المؤسسات – بما فيها المؤسسات الحكومية والرعاية الصحية والتعليم والمنظمات غير الربحية والتجارية – تكاليف هائلة. فعام 2004، قُدرت تكلفة الخضوع للقوانين والتنظيمات الفيدرالية وحدها في الولايات المتحدة بنحو 1.1 تريليون دولار، أي أكثر من 10% من الناتج القومي العام. وفي ألمانيا تذكر المستشارة الألمانية أنجيلا ميركل أن نسبة من 4–6 من عوائد مبيعات المشروعات التجارية المتوسطة يتم إنفاقها على الإذعان البيروقراطي. وعام 2003، كانت تكلفة بيروقراطية الرعاية الصحية في الولايات المتحدة 399 مليار دولار – أي أكبر كثيرًا من تكلفة توفير الرعاية الصحية لغير المشاركين في التأمين الصحي كافة.

إن انخفاض الثقة يسبب البيروقراطية، والبيروقراطية تتسبب في انخفاض الثقة، وتسود البيروقراطية المؤسسات التي تتسم بانخفاض الثقة.

3. السياسات

في أي مؤسسة يتم تعريف «السياسات» بأنها استخدام تكتيكات وإستراتيجيات لاكتساب القوة. وتجعل سياسات المكاتب أي ثقافة تنقسم على نفسها بإيجاد صراع مع ما يسميه الكاتب لورانس ماكجروجر سيرفن «عدو الداخل» وليس عدو الخارج.

تولد سياسات المكتب سلوكيات مثل منع المعلومات، والنزاع الداخلي، ومحاولات «الشطط في تفسير الإشارات البعيدة»، والعمل بأجندات خفية، والتنافس بين الأقسام، والغيبة، واجتماعات ما بعد الاجتماعات. وينتج عن تلك السلوكيات جميع أنواع إهدار الوقت والمواهب والطاقة والمال. إضافة إلى أنها تسمم ثقافات الشركة، وتخرج عن الإستراتيجية وتجهض المبادرات، وتدمر العلاقات، والحياة العملية. أما التكاليف غير المباشرة المرتبطة بسياسات المكتب فتقدر بنحو 100 مليار دولار سنويًّا، وقال بعض المراقبين: إن التكلفة أعلى من ذلك.

وتزدهر سياسات المكتب في مناخ الثقة المنخفضة، وبصور عدة، «السياسات» نقيض الثقة.

4. التخلي

يحدث التخلي، عندما يستمر الناس في العمل في شركة ما، لكنهم من الناحية الفعلية تركوا العمل (وعادة ما يشار إلى هذا بأنه «ترك العمل مع البقاء في المكان»). وهم لا يبذلون من الجهد إلا ما يجب عمله للحصول على الراتب وعدم الفصل من العمل، لكنهم لا يعطون مواهبهم أو إبداعهم أو طاقتهم أو مشاعرهم، وهم موجودون بأجسادهم فقط، لا بقلوبهم ولا بعقولهم. وهناك أسباب عدة للتخلي، لكن أحد أكبر هذه الأسباب هو مجرد أن الناس لا يشعرون بأنهم موضع ثقة.

وضعت مؤسسة جالوب تقديرًا متحفظًا لتكلفة التخلي في أمريكا وحدها هو من 250 إلى 300 مليار دولار سنويًّا. وتقدر أبحاثهم أن 28% فقط من موظفي

الولايـات المتحـدة يستغرقون في العمـل، وتنخفض هذه النسبة عـن ذلك في دول أخـرى عـدة. وفيما يتعلـق بالثقة، تظهـر أبحاث جالـوب أن 96% مـن الموظفين المستغرقـين في العمـل يثقـون في الإدارة، في حين يثق بهـا 46% فقط من المتخلين فعليًّا. وكما يقول السؤال القديم الجديد: ما الذي جاء أولاً الدجاجة (عدم الثقة) أم البيضة (التخلي)؟ إنهـا دائرة ذاتية الاستمرار تصل بالمؤسسة إلى العجز، أو حتى تصيبها بالشلل التام.

5. التسرب

يمثـل تسـرب الموظفين تكلفـة هائلـة للمؤسسـات وفي الثقافات التـي تتسم بانخفاض الثقة، يتجاوز مستوى التسرب المعدل في مجال الصناعة أو السوق. وأنا لا أتحـدث عن تسرب الكسالى المرغوب فيه، وإنما عـن تسرب العاملين النشطاء غـير المرغوب فيه. فانخفاض الثقة يسبب التحرر من العمل ما يؤدي إلى التسرب – وبصفـة خاصة تسرب من لا تريـد أن تخسرهم. فالعاملون النشطاء يحبون أن يكونـوا موضع ثقـة، ويفضلون العمل في بيئـات تتمتع بثقة مرتفعـة، ويعدّون عدم كونهـم موضـع ثقة إهانـة لهم، وفي النهايـة سيبحث عدد كبير منهـم عن وظيفة يكونـون موضع ثقة فيهـا. وينبع هذا التسرب أيضًا مـن أول ضريبتين. فالناس لا يحبـون التعامل مـع بيروقراطية البيئة منخفضة الثقـة وسياستها، لذلك يتركون العمـل، أو حسبمـا ترى أبحاث جالـوب، تكون علاقتهم برؤسائهـم المباشرين في غاية السوء (أي تتسم بانخفاض مستوى الثقة) فيتركون العمل.

إن التســرب غير المطلوب باهظ الثمـن، إذ إنه يكلف الشركات، في المتوسط، أعلـى مـن الراتب السنـوي لاستبدال موظف حـالي بمقدار مرة ونصـف المرة أو مرتين.

✍ إن لم تتسم ثقافة مكان العمل الخاص بك بالانفتاح والأمانة، فلن ينتج عنها رضا الموظف، وستتعرض لخبرة تسرب الموظفين ونقص الإنتاجية الذي سيكلفك مالاً وأفكارًا ووقتًا. من ناحية أخرى، إذا كان جو العمل جوًّا أخلاقيًّا ومثمرًا وإيجابيًّا، فسيبقى الناس، ويلتزمون بالبقاء. وسيقودون شركتك إلى الأمام.

كنت مردوخ، رئيس شركة أو. سي. تانر ومديرها التنفيذي

6. التولي

التولي هو تسرب المساهمين، وليس الموظفين. فعندما تكون الثقة داخل مؤسسة ما منخفضة، فإنها تكتسب استمرارية في التفاعل في السوق، مسببة تسربًا أكبر بين الزبائن والموردين والموزعين والمستثمرين. ويصير هذا مشكلة أكبر عندما تستمر التقنيات الحديثة، مثل المدونات، في التطور لأنها تمكن الموظفين من توصيل تجربتهم بفاعلية إلى العالم.

وحين لا يكون الموظفون موضع ثقة فإنهم يميلون إلى تمرير عدم الثقة إلى عملائهم، وفي النهاية يبتعد العملاء. وقد حكت لي شقيقتي عن مطعم ذهبت إليه أخيرًا، وسألت النادل عما ينصح قائمة الطعام، فكانت إجابته: «أنصحك بالذهاب إلى مطعم آخر».

والآن، أنا لا أعرف سياق تعليق هذا النادل، لكنني أعرف أن الموظفين يميلون لمعاملة الزبائن بطريقة معاملة الإدارة لهم. ولهذا يقول كولين باريت، رئيس شركة طيران ساوث ويست ورئيس العمليات بها: «لأننا نتعامل مع خدمة العملاء بالطريقة نفسها تمامًا – سواء داخليًّا أو خارجيًّا – فإنني أمنح درجة الأهمية نفسها لكلمة «ثقة» عند الحديث عن الموظفين والركاب على حد سواء».

تشير دراسات انصراف العملاء إلى أن التأثير المالي لضرورة اكتساب عميل جديد في مقابل الاحتفاظ بعميل موجود تأثير خطير، يقول البعض: إنه قد يصل إلى 500%.

7. الاحتيال

الاحتيال هو عدم أمانة وتخريب وإعاقة وخداع صريح – وتكلفته باهظة. وفي الواقع، بل إن معظم الضرائب المؤسسية الست الأولى هي بحق نتيجة رد فعل الإدارة تجاه «ضريبة الاحتيال» هذه – وبصفة خاصة ضريبتي التزيد والبيروقراطية. لذلك، فإضافة إلى كل الضرائب الفردية، هناك ضريبة دائرية قائمة – «ضريبة الاحتيال» – تولد أنواعًا متعددة من ضرائب انخفاض الثقة الموجهة للتعامل مع الاحتيال، لكنها في أثناء هذه العملية تسبب بدورها استنزاف الوقت والمال.

في دراسة أجرتها عام 2004 جمعية دارسي الاحتيال المعتمدين قدرت أن الشركة الأمريكية المتوسطة تخسر 6% من عائدها السنوي بسبب بعض أنواع النشاط الاحتيالي. ففي حالة شركة «إنرون» بلغت ضريبة الاحتيال في النهاية 100% ما تسبب في انهيارها.

إن الاحتيال تحديدًا مشكلة تتعلق بالشخصية – افتقار إلى النزاهة مجتمعًا مع تمركز القصد حول الذات. فإذا كانت وسيلتنا الوحيدة للاقتراب من مشكلة هذه الشخصية هي بإحكام السيطرة، ووضع قدر أكبر من الرقابة في المكان، فلن نخفض ضريبة الاحتيال إلا بقدر ضئيل، وخلال تلك العملية تتولد الضرائب الست الأخرى، وهي مجتمعة أكبر كثيرًا – ربما بخمس إلى عشر مرات – من ضريبة الاحتيال الأصلية.

ترى الفطرة السليمة أن نرجع، ونتناول هذه المشكلة على نحو مختلف، مع استخدام العناصر الأساسية الأربعة للمصداقية، ونحتاج هنا إلى استخدام الشخصية والقدرة على حد سواء، ويجب أن نركز تدريبنا وتطورنا على مساعدة الناس لزيادة النزاهة وتحسين القصد، ونحتاج إلى بناء ثقافة أخلاقية والاعتماد عليها لتصبح العنصر الأساسي الذي يفرض القيم والمعايير الثقافية، فكما قال عالم الاجتماع إميل دوركايم: «عندما تكون المعايير [القيم الثقافية] وافية، فلا ضرورة للقوانين، وعندما تكون المعايير قاصرة، فلا يمكن فرض القوانين».

وجوهر الأمر هو تقوية المعايير أو القيم الثقافية، فمن دونه ليست هناك وسيلة تكفي لفرض الخضوع للقانون في كل مكان.

✍ *لا يمكن أن تحل القوانين محل الشخصية.*

آلان جرينسبان، رئيس مجلس الإدارة السابق لشركة يو إس فيدرال ريزيرف

عندما تضيف تكلفة كل هذه الضرائب التي تفرض على المؤسسات التي تتسم بانخفاض الثقة، فهل هناك أي شك في وجود صلة مباشرة قوية، ولا تقبل الجدل بين انخفاض الثقة وانخفاض السرعة وارتفاع التكلفة؟

العوائد المؤسسية السبعة للثقة المرتفعة

ننتقل الآن إلى الثقة المرتفعة، الواضح أن العوائد هي عكس الضرائب المؤسسية السبع للثقة المنخفضة تمامًا. فالحد من التزيد والبيروقراطية والتخلي والسياسات والتسرب والتولي والاحتيال أو التخلص منها، سيصنع بالتأكيد فرقًا إيجابيًّا هائلاً في حسابات الثقة ونتائجها في أي مؤسسة.

لكن ثمة عوائد إضافية للثقة المرتفعة – عوائد تُظهر بوضوح أن الثقة تؤثر دائمًا على السرعة والتكلفة... وأيضًا على معيار ثالث: القيمة.

1. القيمة المتزايدة

تزيد الثقة المرتفعة «القيمة» في بعدين:

البعد الأول هو قيمة المساهم – والبيانات التي تثبت ذلك حاسمة. وكما ذكرت سابقًا، في دراسة واطسون ويات عام 2002، تتفوق مؤسسات الثقة المرتفعة على مؤسسات الثقة المنخفضة في الأرباح الإجمالية للمساهمين (سعر السهم زائد العوائد) بـ286%. إضافة إلى ذلك، حسب دراسة قامت بها مجموعة راسل الاستثمارية عام 2005، فإن «أفضل مئة شركة يمكن العمل بها في الولايات

المتحدة» حسب مجلـة «فورتشن» (حيث تشكل الثقة 60% من المعايير) جنت أكثر مـن أربعة أضعـاف أرباح السوق العام طـوال السنوات السبـع السابقة. وحسبما ذكـرت مجلة «فورتشن»: «يعتـز الموظفون بحريتهم في أداء المهـام بالطريقة التي يرون أنها الأفضل، وبأن كبار أصحاب الأعمال يثقون بهم».

أما البعد الثاني فهو قيمـة العميل، ونتيجة للعوائد الخمسة الأخيرة المذكورة فيمـا يأتي، فـإن مؤسسات الثقـة المرتفعة قادرة باستمرار علـى إيجاد قيمة أكبر وتوصيلها للعملاء. وقيمة العميل هذه، بدورها، تنشئ قيمة أكبر لأصحاب المصالح الأساسيين.

2. تسارع النمو

تتفـوق شركات الثقة المرتفعة على شركات الثقة المنخفضة ليس فقط في قيمة المساهـم، وإنما أيضًـا في المبيعات والأربـاح. وتظهر الأبحاث بوضـوح أن العملاء يشـترون كميات أكبر، ويشترون مرات أكثر، ويوصـون أكثر، ويبقون مدة أطول مع الشـركات والناس الذين يثقـون بهم. إضافة إلى ذلك، فإن هـذه الشركات تتفوق بالفعل بتكلفة أقل. إنه «جيم» بائع الكعك المحلى والقهوة، بصورة مكبرة. والنتيجة النهائيـة ليست مجرد نمـو متسارع فقط، وإنما أيضًا نمو ربحي متسارع. وكما قال جون بيرنان، المدير التنفيذي لشركة فانجارد إنفستمنتس: «إن الثقة هي رقم واحد في أصولنا... وعندما يتعلم الزبائن أن يثقوا بنا، يولدون قدرًا مدهشًا من النمو».

3. تعزيز التجديد

إن شركات الثقة المرتفعة تجدد في المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء، وإن لهـا ثقافـات تجديد قوية لا تزدهـر إلا في بيئة تتسم بارتفـاع الثقة. ويقتضي التجديـد والابتكار عددًا مـن الظروف المهمة كي ينتعشا، منهـا تداول المعلومات، وعدم الانشغال بمن سينال الفضل، ثم الرغبة في خوض الأخطار، وحرية اقتراف الأخطاء، والقدرة على التعاون. وكل هذه الظروف هي ثمار ارتفاع الثقة.

للتجديـد فوائد واضحة: إتاحة الفرص، ونمو الدخل، وحصة السوق. فشركة «آبـل» للحاسوبـات التـي «كادت تموت» قبل بضـع سنوات - جـددت نفسها تمامًا عبر الابتكار في تطوير تسجيـلات الصوت والفيديو الرقمية ذات السعة العملاقة (ipod)(*) والمسجلات الموسيقية (iTune).(**) وقد صنفت مجلة «بيزينس ديك» ومجموعـة استشـارات بوسطن، شركـة آبل، بوصفهـا أكثر الشـركات تجددًا في العالم.

وكما يذكر جون مارتشيكا في كتابه «**المؤسسة المسؤولة**»، فإن:

اعتبر كثـيرون خدمة «آبل» منقذة صناعة الموسيقـا... فمع ظهور أجهزة آي تيونـز... ظهر أن مهام [ستيف المدير التنفيذي لآبل]... قد نفدت أخيرًا على خير مـا يرام. وهو يقول: « الزبائن لا يحبون أن يتعاملوا كالمجرمين، ولا يحب الفنانون أن تسرق أعمالهم القيمة، وقد قدمت أجهزة آي تيونز حلاً إبداعيًّا لهما معًا».

4. التشارك المطوَّر

تشجـع بيئات الشركة مرتفعـة الثقة التشارك، وفرق العمـل اللازمة للنجاح في الاقتصـاد العالمي الجديد. ويختلف التشارك عن أساليب «التنسيق» و«التعاون» التقليدية في أنه يوجِد نموذج الفرص الأساسي لعالم اليوم. فجسد تعبير المستشار التجاري الدكتور مايكل هامر «كانت إعادة الهيكلة مجرد عملية تسخين للاقتصاد التشاركـي. وهذا التشارك لا يكون داخل المؤسسة وحسـب - وإنما يكون أيضًا مع العملاء والموردين خارج المؤسسة. وقد أكدت مجلة «فوربس» على اتجاه «التشارك بوصفـه فرصة» عام 2006، مشيرة إلى ما أسمـوه «الأساس الوطيد» للتشارك، ألا وهو: الثقة.

(*) iPod هو اسم العلامة التجارية التي ظهرت بها أجهزة آبل لأول مرة عام 2001 وصارت تدل على كل أنواع هذه الأجهزة مهما اختلفت علاماتها التجارية (المترجمة).

(**) iTune علامة تجارية مسجلة لجهاز عرض التطبيقات الإعلامية المسموعة والمرئية وتنظيمها، وهو من إنتاج آبل أيضًا، ويعدّ المرحلة اللاحقة للآي بود من الناحية التقنية (المترجمة).

5. شراكة أقوى

أكدت دراسة كلية تجارة ورويك التي أشرت إليها سابقًا أن علاقات الشراكة (مثل صفقات استجلاب العمالة من خارج الحدود) التي تقوم على الثقة تحقق عائد الثقة المرتفعة بنسبة تصل إلى 40% من قيمة العقد. أما هؤلاء الذين يعتمدون على لغة العقد، وليس على الثقة، فأسوأ كثيرًا. وقد كتب في التقرير: «وجدنا أن العقود ذات العلاقات التي تتم إدارتها جيدًا بناء على الثقة - وليس اتفاقيات مستوى الخدمات المتشددة والشروط الجزائية - تؤدي على الأرجح إلى «عائد ثقة» لكلا الطرفين والثقة الحقيقية ليست سذاجة... فهي تكتسب من الأداء.

6. تنفيذ أفضل

إن لدى الشركات ذات الثقة المرتفعة قدرة على تنفيذ إستراتيجيتها المؤسسية أفضل من الشركات ذات الثقة المنخفضة. وقد اتضحت لي أهمية التنفيذ في أول يوم لي في كلية التجارة بجامعة هارفارد. ففي نهاية دراسة الحالة التي تستغرق أربع ساعات، قال أستاذي شيئًا لن أنساه أبدًا: «إذا لم تذكر سوى شيء واحد فقط من عامي دراستك في كلية التجارة بهارفارد فليكن: «من الأفضل أن تحصل على درجة جيد في الإستراتيجية، ودرجة ممتاز في التنفيذ، وليس العكس».

وبعد اختيار قراء مجلة «الإستراتيجية + التنفيذ» التنفيذ بوصفه الفكرة الثابتة الأولى، يحظى التنفيذ باهتمام هائل في المؤسسات اليوم، والتنفيذ تعززه الثقة إلى حد بعيد. وقد تظهر أداة قياس معامل التنفيذ الخاصة بمؤسسة فرانكلين كوفي - «إكس كيو XQ» بصورة ثابتة ارتباطًا قويًّا بين المستويات العليا للتنفيذ المؤسسي والمستويات العليا للثقة. ففي دراسة أجريت عام 2006 عن محال البقالة، كانت المحال التي تتسم بمستوى تنفيذ مرتفع، تتمتع بمستوى من الثقة أعلى كثيرًا من المحال التي تتسم بمستوى تنفيذ منخفض في جميع الأبعاد التي تم قياسها.

7. الإخلاص المضاعف

تحصل الشركات ذات الثقة المرتفعة على قدر من إخلاص أصحاب المصالح الأساسيين فيها - زملاء العمل، العملاء، الموردين، الموزعين، المستثمرين - أكبر كثيرًا مما تحصل عليه شركات الثقة المنخفضة. والدليل على كل واحدة من هذه العلاقات واضح:

- يبقى الموظفون مدة أطول في شركات الثقة المرتفعة.
- يظل العملاء عملاء لشركات الثقة المرتفعة.
- يظل الموردون والموزعون شركاء لشركات الثقة المرتفعة مدة أطول.
- يضع المستثمرون استثماراتهم مدة أطول في شركات الثقة المرتفعة.

وقد صاغ هذه الفكرة بوضوح الدكتور لاري بونيمون، مؤسس معهد بونيمون ورئيس مجلس إدارته، وأحد رواد قياس الثقة في الخصوصية والأمن، إذ يقول: «تصبح الثقة عنصرًا جوهريًّا في إخلاص العميل وقوة العلامة التجارية».

عندما تجمع عوائد الثقة المرتفعة - بعضها إلى بعض - وعلى رأسها حقيقة أن الثقة المرتفعة تقلل من جميع الضرائب التي ناقشناها للتو أو تزيلها - فهل هناك أي شك في وجود صلة قوية مباشرة لا تقبل الجدل وقابلة للقياس بين ارتفاع الثقة وارتفاع السرعة وانخفاض التكلفة والقيمة المتزايدة؟

[يحتاج الموظفون التنفيذيون في الأعمال التجارية] إلى إعادة صياغة أجندة للثقة. فلا خير يحدث بلا ثقة، فبها يمكنك التغلب على كل أنواع العقبات، ويمكنك إقامة شركات يفخر بها كل الناس.

جيم بورك، رئيس مجلس الإدارة،
والمدير التنفيذي سابقًا بشركة جونسون آند جونسون

كما قلت من قبل: لا شيء يعادل سرعة الثقة، ولا شيء أكثر ربحية من اقتصاديات الثقة، ولا شيء أوثق صلة بالموضوع من التأثير الواسع للثقة. وإذا

وضعت نظـارات لتحسين الرؤية، ستجد أن تلك الحقائق غير قابلة للجدل عندما يتعلق الأمر ببناء الثقة مع المعنيين داخل المؤسسة.

من هنا، فإنني أؤكد مجددًا على المستوى المؤسسي بأن القدرة على بناء الثقة وتنميتهـا ومنحهـا واستعادتها، هي بحـق القوة القيادية «الرئيسـة» في الاقتصاد العالمي اليوم.

الأسر أيضًا مؤسسات

لا أريـد أن أنهي هذا القسـم دون الإشارة إلى أن الأسر أيضًا مؤسسات، وكل شـيء تكلمنـا عنه في هذا الفصل ينطبق على الأسـرة بنفس قوة انطباقه على أي مؤسسة أخرى.

تتمتـع الأسرة بثقة أكبر عندما يكون أفرادها متوافقين، وعندما يكون لديهم بنى وأنظمة تعرّف القيم، وتكافئ سلوك الثقة المرتفعة، وعندما يكون لديهم رموز تنقل النماذج التي تنتج علاقات مرتفعة الثقة.

حكـى لي أحـد زملائي أخيرًا عن محادثة بينه وبين صديـق له، فعندما سأل زميلي صديقه هل سيلعب ابنه كرة السلة، قال الرجل: «حسنًا، إن درجاته المدرسية ليست على ما يرام، لذلك، فإنه لن يلعب كرة هذا العام». وبعد حوار قصير، ختم كلامه بقوله: «إنني أحاول تربية ولد، وليس لاعب كرة سلة».

فكـر في هـذا! لنفرض أنك تريـد تشجيع طفلك على الحصـول على درجات أفضل، لكن البنى والأنظمة في أسرتك ليست متوافقة، لنفرض أنها كالآتي:

- **نظام المكافآت**: عندما يفوز في مباراة، فإنك تقيم احتفالاً كبيرًا، وتصطحبه للعشـاء خارج المنزل. وعندما يحصل على تقدير ممتاز في المدرسة، فإنك لا تقول سوى: «عمل رائع!».
- **نظـام التواصـل**: كل أسبوع تسأله باهتمـام: «متى ستقام المباراة اللاحقة؟» ولا تتحدث عن درجاته المدرسية إلا كل ثلاثة أشهر، حين تصل التقارير المدرسية.

- **نظام صنع القرار:** كل ما تقومون به بوصفكم أسرة يتوقف على المباراة اللاحقة، أو على الحدث الرياضي اللاحق. أما الدرجات المدرسية فلا تكون أبدًا جزءًا من القرار.
- **البنية:** يتخذ ابنك قراراته الخاصة فيما يتعلق بموعد ذهابه للنوم، مقدار ما يشاهده من برامج تلفازية، ومقدار الوقت الذي يقضيه مع أصدقائه، بصرف النظر عن درجاته المدرسية.

وتتوافق الأسرة تمامًا لتحصل على النتائج التي تعمل للحصول عليها: طفلا يهتم بالألعاب الرياضية ولا يعبأ كثيرًا بأدائه التعليمي في المدرسة.

فإذا أخذ الناس الأسرة بجدية حقيقية، فعليهم أن يسألوا الأسئلة نفسها التي يسألها الناس عن أي مؤسسة:

- هل تتسم أسرتنا «بالنزاهة»؟ هل القيم واضحة، وهل تدعم القواعد والإرشادات (الهياكل والأنظمة) و سلوك الآباء تلك القيم؟ هل هناك مناخ من الأمانة والتواضع؟ هل لدى أفراد الأسرة الشجاعة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية، وهل يفعلون ذلك باحترام؟
- هل لدى أسرتنا قصد طيب؟ هل بنينا ثقافة من الاحترام والاهتمام؟ هل الأجندة تحوي منفعة متبادلة، أم أن الكبار وحدهم، أو الأطفال وحدهم، هم الرابحون؟ هل تكافئ أنظمتنا التعاون؟
- ما كفايات أسرتنا؟ هل توفر بنيتنا التطور والنمو، وتشجعهما؟ هل يتاح التعلم عبر اقتراف الأخطاء؟ هل الأنظمة مناسبة لمساعدة الأطفال على تنمية مهاراتهم الحياتية اللازمة لنجاحهم عندما يكبرون؟
- أي النتائج تحرزها أسرتنا؟ هل الأنظمة مناسبة لصنع السعادة بالإنجاز المشترك؟ هل يتوافر التفاعل الثري والدعم والحب؟ هل يحقق أفراد الأسرة أهدافًا مهمة على المستوى الفردي، وبوصفهم أسرة؟

هـل نتصرف بطرق مرتفعة الثقة؟ هل نتكلم بصراحة؟ هل نُظهر الاحترام؟ هـل نثبت الإخلاص؟ هـل نفي بالتزاماتنـا؟ وإذا كانت الإجابـة بالنفي في البنى والأنظمة التي تكافئ سلوك الثقة المنخفضة، فماذا يمكن أن نفعل لإحداث تغيير؟

ما الرموز في أسرتنا؟ هل تتفق مع ما نؤمن به من قيم، وما نريد تعزيزه؟

إن أقـوى الطـرق التي يمكنني أن أبني بها الثقة بوصفي قائدًا في بيتي هي أن أكـون نموذجًا للعناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر، وكذلك إيجاد توافق في الأسرة لكي تدعم البنى والأنظمة القيم التي أحاول مساعدة أفراد أسرتي على فهمها والحياة بها. وبهذا، أصنع تلك المضاعفة بمتوالية هندسية، ففي بيتنا، على سبيل المثال، لأن ابننا اختبرنا، ونحن حملناه مسؤولية قيادته السيارة، لذلك، تعرف ابنتنا كيف ينبغي أن تقود السيارة، فلم يكن هناك داعٍ لإضاعة القدر نفسه من الوقت لتدريبها، أو أن تختبرنا دائمًا فيما إذا كنا سنواصل حتى النهاية أم لا، لأنها يمكنها أن تثق بأننا سنفعل. إنه أحد عوائد: «أدّب واحدًا تعلّم الأسرة كلها». لكـن يجب أن يكـون ذلك متسقًـا، ولا أن يكون في صميم البنيـة والأنظمة لإيجاد ثقافة الثقة.

مهمـا كانت طبيعـة مؤسستـك - سواءً كانـت مشروعًا تجاريًّـا، أو لا تهدف للربح، أو قسمًا أو فريقًا داخل مؤسسة أكبر، أو أسرة - فمن الضروري إدراك أن تصميمها أو بنيتها بطريقة تبني الثقة يمكن أن يكون أكبر أداة تأثير لديك، وبهذا تؤثر إيجابيًّا على كل شيء آخر داخل المؤسسة.

*****

الموجة الرابعة - ثقة السوق

مبدأ السمعة الحسنة



✍ *أنت في النهاية، لا تملك سوى سمعتك.*

أوبرا وينفري

أدعوك لتلقي نظرة على الشعارات الآتية، ولاحظ رد فعلك، وأنت تفعل ذلك. بماذا تشعر، وأنت تنظر إلى كل شعار منها؟ هل مشاعرك نحوها جميعًا واحدة؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي فما سبب ذلك؟


Disney

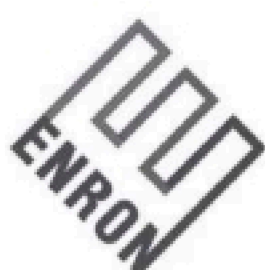

AMERICAN
EXPRESS


Google


WAL★MART
ALWAYS LOW PRICES.
Always.


Microsoft




ENRON

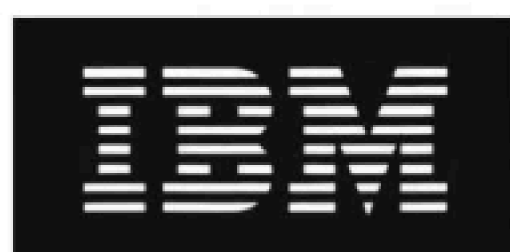



MOTOR
HARLEY-DAVIDSON
CYCLES


amazon.com




KIA


IBM


GM


ebay


BMW


WORLDCOM


STARBUCKS
COFFEE

إذا كانـت خبرتـك مثل معظم النـاس ستتولد لديك مشاعـر إيجابية عندما تنظر إلى بعض هذه الشعارات. ربما لأنك تعرف الشركة، أو ربما لأن لديك خبرة بمنتجاتهـا وخدمتها، أو لك أقـارب أو أصدقاء مقربون لديهم هذه الخبرة، وربما تكـون قـد سمعت تعليقـات إيجابية عن أوضاعهـا المالية أو قيادتهـا أو إحساسها بالمسؤوليـة الاجتماعيـة، أو قـرأت أشياء طيبـة عنها في الصحـف. ومن ثم، قد تشتري أحد منتجات أو خدمات هذه الشركات أو توصي بها لمجرد أن اسم الشركة موجود عليها.

وعندما تنظر إلى شعارات أخرى، ربما تنتابك مشاعر سلبية، إذ ربما تعرضت، أنـت أو أحـد معارفك، لخـبرة شخصية مزعجة مـع منتج أو خدمـة تقدمها هذه الشـركات، أو سمعت معلومات متناثرة عنها في وسائـل الإعلام. وأيًّا كان السبب، فالشعـور مختلف، ويحتمل أنك لن تشـتري منتجًا أو خدمة من هذه الشركات – أو لـن توصي الآخرين بها. إن ثقة السوق هي في الأساس العلامة التجارية أو السمعة الحسنـة، وهي تعبر عن الشعـور الذي يجعلك ترغب في شراء منتجات أو خدمات، أو استثمـار أموالـك أو وقتك – و/أو توصي الآخرين بذلك. وهذا هو المستوى الذي يرى عنده معظم النـاس بوضوح العلاقة بين الثقة والسرعة والتكلفة.

في الواقـع، يمكنك قـول إن: «العلامـة التجارية» هي ثقة مـع العميل، أو ثقة مـع السوق، أو حتى بوضوح أكبر «جعل الثقة عملـة». ومعظم النـاس يدركون ذلك بالبديهـة علـى الأقل، إن لم يكـن على نحو يمكـن قياسه، ونتيجة لذلـك تستثمر الشـركات كل مـا يمكنها من مال في صنع علامة تجاريـة تبعث على الثقة. وبعض الشـركات التي تصنع العلامات التجارية لديها بالفعـل صيغ تسعى لوضع القيمة الاقتصاديـة لعلامة تجارية مـا في صورة كمية. وتصف العلاقـات العامة بشركة جولـين/ هاريس عملها في صنع العلامات التجارية بأنـه ليس أقل من «بناء الثقة حول العالم».

✍ *الثقـة هي العقبـة الأساسية في بناء سمعة الشركة، والنتيجة المباشرة لذلك هي قيمة المساهم بها.*

روبرت إيكرت، المدير التنفيذي لشركة ماتل

إن الصلـة المباشرة بين العلامة التجاريـة والثقة، والسرعة والتكلفة واضحة على جميع المستويات. ففي أحد العروض التي قدمتها في المؤتمر الدولي للموظفين التنفيذيـين في مجال المبيعـات والتسويق، جاءني موظف تنفيذي في شركة عمرها مئـة عام، ويقـدر رأسمالها بعدة مليـارات دولار، وسألني: «لدينـا علامة تجارية موثوق بها تمامًا، وتدر عوائد هائلة، ومعدل التجديد في خدماتنا مدهش، إذ يصل إلى 90%، وذلك أفضل مؤشر لقيمة علامتنا التجارية. ونحن نعمل باستمرار على الحفـاظ علـى سلامة علاقة الثقة هـذه، التي هي أعلى أصولنـا قيمة. وكثير من المشروعـات التجارية ترغب في المشاركة في علامتنا التجارية، لكن معايير اختيار شريكنا شديدة الصرامة، حتى نحافظ على علاقة الثقة التي تربطنا بعملائنا».

✍ *عندمـا يخلص العمـلاء لعلامتك التجاريـة [يثقون بها] يكونـون أكثر ميلاً للاستمـاع إلى رسالتـك، وقراءة المعلومات من مؤسستـك بدقة أكبر، وأكثر رغبة في قبول إعلانات تسويق المنتجات والخدمات الجديدة.*

تشارلز جوردانو، شركة بيل كندا إنترناشيونال

«العلامة التجارية» مهمة على جميع المستويات

الواضـح أن العلامـة التجارية الموحـدة مهمة للشركات التـي لديها منتجات وخدمـات تبـاع. لكنهـا مهمـة كذلـك لجميـع الكيانـات المؤسسيـة، ومـن بينها الحكومات والمناطق التعليمية والجمعيات الخيرية والمستشفيات والمدن والولايات. فعندمـا تنتقل الأسرة إلى منـزل جديد، على سبيل المثـال، فسيستقصي كثيرون عن المدارس المختلفة في المنطقة للوصول إلى أفضلها سمعة قبل أن يقرروا البحث عـن المنزل. ولهذا تأثير قوي على قدر أمـوال الضرائب المتاح للمدرسة، وأولويتها

في المنطقـة التعليمية فيما يتصل بالأبنية الجديدة أو إعادة البناء، أو قدرتها على جـذب الإداريـين والمعلمين وتوظيفهـم. وللمدن سمعتها، وهـي تنعكس في القوائم المطبوعـة لأفضـل الأماكـن للزيـارة أو أحسن الأماكـن للإقامـة... وتترجم إلى دولارات ضريبيـة ودولارات سياحيـة، وجذب للمشروعـات، وتقدير قيمة الوطن. كذلـك لـكل الحكومـات المحلية وحكومـات الولايـات والحكومات القوميـة سمعة تؤثـر على قدرتها على القيـام بالمشروعات التجارية وجذبهـا أيضًا. وعلى صعيد أصغـر، فـإن لسمعة فريق معين، أو قسم معين داخل مؤسسـة ما، تأثيرًا قويًّا على عوامـل مثل تحديد المصدر وتخطيط الميزانيـة. ففي معظم الأحيان سيرى المدير أن قسمـه أحق بالاعتمادات المالية بسبـب أهمية عمل ذلك القسم، فقط ليجد أن طلب الميزانية الخاص به يفوق الأقسام الأخرى التي تتمتع بسمعة حسنة لتحقيقها نتائـج. وفي مواقـف أخرى، ستؤثر سمعـة قسم واحـد في أي مؤسسة على طريقة تعامل أعضاء الأقسام الأخرى معه.

علـى سبيل المثال، أذكر أنني كنت موجودًا في وضع لا بد فيه أن يعتمد القسم الـذي أتولى إدارتـه على قسم آخر في تصنيـع الأدوات وشحن المنتجات. ولم يكن هذا القسم الآخر يتمتع بسمعة حسنة – كانت منظومته التفصيلية سيئة، وتنفيذه ضعيفًا. وكان قسمنا يعرف أن العملاء لن يظلوا معنا إن لم نخدمهم جيدًا، لذلك اتخذنـا الطريق السهل باهظ الثمن وقمنا بذلـك بأنفسنا. قمنا بتخزين الأدوات في خزاناتنا، وأنشأنا عمليات توزيع وشحن خاصة بنا؛ لنتأكد أن الطلبات ستسلم في موعدهـا. كذلك أوجدنا أنظمتنـا المطولة الخاصة، وتكلفـت المؤسسة بأسرها ضريبـة ذلك فيما يتصـل بالوقت والجهد؛ لأننـا علينا عمل شـيء كان ينبغي أن يقوم به آخرون.

وعلـى المستـوى بالغ الصغـر، لكل فـرد علامتـه التجارية أو سمعتـه، وهذه السمعة تؤثر على الثقة والسرعة والتكلفة، وتظهر في ملخص سيرتك الذاتية، وفي تعليقات مـن تقابلهم عندما تقدم طلبًا للالتحاق بوظيفـة، وتترجم إلى الطريقة

التــي يتعامل بهــا النـاس معك في العمل أو في المواقـف الاجتماعية. وتؤثر فيما إذا كان شخـص ما سيواعدك أم لا، وفي مدى الجديـة التي يصغي بها طفلك إلى ما تقول، ومدى ما لك من تأثير في أي موقف.

كذلك تحدد ما إذا كنت ستمنح ميزة الشك أم لا. ففي الفصل الذي تناولت فيه العناصر الأساسية الأربعة للمصداقية، عرضت مثالاً عن كيف أن سمعة وارين بوفيت الشخصية كانت بالغة القوة لدرجة أنها منحته ميزة الشك منذ البداية في التحقيقـات الحكومية الخاصة بصفقة شركة إيـج AIG للتأمين مع شركة جنرال آر. إي. فقـد قالـت آن مولـكاي، رئيـس مجلـس إدارة شركة زيروكـس ومديرها التنفيـذي، عـن بوفيت: « إنني أحترمه، و أعتقـد أن نزاهته لا مثيل لها، فهو رجل تتخلل قيمه كل قرار يتخذه، وكل تعامل له مع الناس وكل استشارة يقدمها». وذلك النوع من السمعة يدر عوائد هائلة.

ظهـرت أهميــة السمعة الشخصيــة بوضوح بالنسبــة إلي في العمل ذات يوم، عندمــا كان عليّ تقييم وإعداد أرقــام بعض البيانات المالية الحساسة الموجودة في فرصــة تجارية مهمة. وكان المسؤول المالي في ذلــك الوقت بارعًا لدرجة ملحوظة، لكنه اشتهر بأنه لا يستطيع أن يحفظ سرًّا. ونتيجة لذلك، تخطيته تمامًا، وذهبت إلى شخص آخر أثق به.

حتى سمعة الطفل مهمة، فإذا كنت والدًا، فربما تجد من السهل إلى حد بعيد أن تمنــح (كمــا فعلت أنا) مميزات للطفل الذي اكتســب سمعة أنه مسؤول، وليس لمن لم يكتسب ذلك. ومع طفل واحد، ربما حتى لا تفكر مرتين في قول: «بالتأكيد». أما في وجود طفل آخر، فقد تفكر: «هل أنهيت واجباتك المدرسية؟ هل انتهيت من درس البيانو؟ متى ستعود؟ من يمكنني مكالمته هاتفيًّا للتحقق من ذلك؟».

وعلــى جميع المستويات، وفي كل علاقة، تصنــع علامتك التجارية، سمعتك، فرقًا. وذلك الفرق يمكــن قياسه كميًّا - ويرتبط ارتباطًا مباشرًا بالثقة والسرعة والتكلفة.

الدليل الدامغ

عندما تفكر في الدليل الدامغ في مجال «ثقة السوق»، أنصحك مرة أخرى بالنظر من خلال نظارات «مؤسستك» المعرّفة إجرائيًّا، سواءً كانت شركة أو منطقة تعليمية أو وكالة حكومية، أو فريقًا أو قسمًا داخل مؤسسة أكبر، أو أسرة. وتذكر أن ثقة السوق» تتعامل مع المعنيين «الخارجيين». وفي حين أن أولئك قد يشملون الموردين، والموزعين، والمستثمرين، وكذلك العملاء، ربما يكون الأبسط بالنسبة إليك الآن أن تنظر إليهم جميعًا بوصفهم «زبائنك». وعندما تقرأ المادة الآتية بدقة، لاحظ الصلة المباشرة بين السمعة والثقة.

إن قائمة مجلة «فورتشن» السنوية لأكثر الشركات مثارًا للإعجاب في العالم، وهي ما تسميه مجلة فورتشن «بطاقة التقرير المتميز عن سمعة الشركات» ترسم ارتباطًا واضحًا بين الثقة والتقدير.

في بحث أجرته مجموعة «هاي»، قام 8645 موظفًا تنفيذيًّا ومديرًا ومحللاً أمنيًّا من 23 دولة بترتيب 351 شركة في 30 صناعة. ويتم قياس الشركات على مستوى العالم في تسع سمات أو«مجالات القيادة» التي تصنع سمعة، ومن بينها المسؤولية الاجتماعية (النزاهة)، والتعامل مع الناس (القصد)، والتجديد (الكفاية)، وسلامة الأمور المالية، والاستثمار طويل الأجل (النتائج). وللمرة السادسة في ثماني سنوات، اختيرت شركة جنرال إليكتريك بوصفها «أكثر الشركات مثارًا للإعجاب في العالم». واحتلت شركة تويوتا المرتبة الثانية في القائمة (وهي أعلى مرتبة على الإطلاق تحصل عليها شركة غير أمريكية) وذلك بسبب نتائجها بصفة عامة، فقد حققوا أرباحًا أكثر من الاثنتي عشرة شركة اللاحقة لها في القائمة من شركات تصنيع السيارات مجتمعة. ما سبب أهمية هذه الأمور؟ لأن كلمة «سمعة» مرادفة لكلمة «علامة تجارية»، وكلمة «علامة تجارية» مرادفة لعبارة «الثقة مع السوق»، والثقة تؤثر على سلوك الناس حسب استطلاع جولين/ هاريس عام 2003:

- يقــول 39% مــن الأفراد: إنهم يمكــن أن يبدؤوا العمل مــع شركة أو يزيدوا حجم العمل معها تحديدًا بسبب الثقة بها أو بسبب استحقاقها للثقة.
- ويقول 53%: إنهم يمكن أن يوقفوا أو يخفضوا عملهم أو يتحولوا إلى شركة منافسة بسبب مخاوفهم من الثقة بالشركة أو من استحقاقها للثقة.
- ويقــول 835: إنهم أكثر ميلاً لمنح شركة يثقــون بها ميزة الشك، والاستماع إلى روايتهم للقصة قبل طلب أي رأي في سلوك الشركة.

إضافــة إلى ذلــك، يشــير مقياس إديلمان السنــوي للثقة لعــام 2006 إلى أن «الثقــة» أكــثر من مجــرد شيء إضــافي؛ لأنها أحــد الأصول الحقيقيــة التي يجب إنشاؤهــا ودعمها والبنــاء عليها... وتمامًا مثلما للشــركات مميزات الثقة، هناك تكلفــة لعــدم الثقة من قادة الرأي في كل دولة أجــري المسح بها أنهم رفضوا شراء منتجــات أو خدمات من شركة لا يثقون بهــا». كذلك قام معظمهم بانتقادها أمام الآخرين (وسبها)، ورفضوا التعامل معها تجاريًّا، كما رفضوا الاستثمار بها. ونحو النصف رفضوا العمل بها.

لدينــا مبــدأ تجــاري يقــول: «إن أصولنــا هــي النــاس الذين يعملــون معنا، ورأسمالنــا، وسمعتنا. فــإذا ضعف أي منها، سيكون اســترداد تلك الأخيرة أصعب شيء.

هانك بولسون، رئيس مجلس إدارة شركة جولدمان زاكس، ومديرها التنفيذي

ضريبة البلد وضريبة الصناعة

مــن أحد الأبعاد المهمة للسوق العالمية اليــوم أن كثيرًا من العلامات التجارية الآن تدفع ضرائب (أو تجني عوائد) بناء على رأي الناس في البلد الأصلي للعلامة التجارية وثقتهــم بها. وعلى سبيل المثال، كون الشركة أساسًا في الصين أو فرنسا أو الهنــد أو الولايــات المتحــدة سيؤثر دائمًا علــى آراء الناس فيمــا إذا كان يمكن الوثــوق بالشركــة في عمل ما ينبغي عملــه. وهنــاك مجموعة مختلفــة من العوامل

تتسبب في تكوين آراء الثقة، من بينها التاريخ والثقافة وسياسة الحكومة الحالية. لكن بصرف النظر عن الأسباب، فإن ضريبة البلد أو عائدها حقيقة واقعة.

في السوق العالمية اليوم، أصابت هذه الضريبة العلامات التجارية الموجودة في الولايات المتحدة إصابة شديدة. فالعلامات التجارية التي تجني عوائد في الولايات المتحدة وآسيا تدفع ضرائب باهظة في مناطق أوروبية وفي أسواق أخرى. ويلاحظ مقياس أديلمان للثقة، الذي يلقي الضوء على ضرائب الثقة هذه وعوائدها، أنه في مسحٍ لآراء 750 قائدًا في إحدى عشرة دولة، كان يُنتقص من قدر العلامات التجارية، أو تدفع ضرائب باهظة في كندا والمملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا، في حين أنها لا تدفع ضرائب في آسيا، بل تجني عوائد في اليابان. وبصورة أكثر تحديدًا، بالنسبة إلى العلامات التجارية الخاصة بالولايات المتحدة، كانت الثقة بعلامة يو بي إس 84% في الولايات المتحدة، و53% في أوروبا، والثقة بعلامة بروكتور آند جامبل 70% في الولايات المتحدة، و44% في أوروبا، والثقة بعلامة كوكاكولا 65% في الولايات المتحدة، و41% في أوروبا، والثقة بعلامة ماكدونالدز 51% في الولايات المتحدة، و30% في أوروبا.

لكن ضريبة البلد هذه بصفة عامة ليست متبادلة – فالشركات التي مقرها المملكة المتحدة وألمانيا لم تتعرض لأي ضريبة مهمة في أي مكان، وكذلك فرنسا (إلا في الولايات المتحدة). ومن الطريف أن أكبر الضرائب الخارجية كانت للشركات التي مقرها الصين، حيث كان الانتقاص من قدرها أمرًا شائعًا في كل مكان.

وبالمثل، يحدد مقياس أديلمان للثقة ما أشير إليه بوصفه «ضريبة الصناعة أو عائدها»، والذي تؤثر فيه الصناعة ككل على الرأي فيما إذا كانت الشركة يمكن الوثوق بها أم لا. على سبيل المثال، في معظم البلدان، تدفع صناعتا الطاقة والوسائل الإعلامية بصفة عامة ضريبة. وعلى العكس، عادةً ما يجني قطاعا البيع بالتجزئة والتقنيات الحديثة عوائد. وبالنسبة إلى الشركات التي تعمل في صناعات تدفع ضريبة، من المهم أن يوجدوا سمعة فردية تفوق سمعة الصناعة

- مثلما فعلت شركة جونسون آند جونسون في مجال الصناعات الدوائية، وهي صناعة تدفع ضريبة باهظة في الولايات المتحدة.

سرعة الثقة في بناء السمعة (أو تدميرها)

هناك بعد آخر مهم للسوق العالمية الجديدة يظهر واضحًا في دراسة «مُعَامل السمعة السنوي» (RQ) التي أجرتها هاريس إنترآكتف ونشرتها في صحيفة «وول ستريت جورنال». وتقوم هذه الدراسة بتحديد ترتيب أكثر من ستين شركة بارزة في الولايات المتحدة بناء على سمعتها. وعام 2005، احتلت المرتبة الأولى (للعام السابع على التوالي) شركة جونسون آند جونسون. ولهذه الشركة سجل شخصي عريق من الثقة، فهي في مجال العمل التجاري منذ 120 عامًا.

لكن أكثر ما أدهشني هو أن الشركة التي احتلت المركز الثالث في القائمة كانت «جوجل» التي دخلت مجال العمل التجاري منذ سبع سنوات فقط! وهذا، في نظري، دليل لا يقبل الجدل على إمكانية بناء الثقة على نحو أسرع في اقتصاد اليوم ذي التقنية العالية تحديدًا.

عندما سئل بيير أو ميديار، مؤسس شركة إيباي eBay ما أهم درس تعلمته من إيباي؟ أجاب: «الحقيقة الواضحة هي أن 135 مليون فرد تعلموا أنهم يمكن أن يثقوا في شخص غريب تمامًا عنهم، وكان لذلك أثر لا يصدق، فالعوامل المشتركة بين الناس أكثر مما يتصورون».

ولنعد إلى دراسة «معامل السمعة السنوي» الذي أجرته هاريس إنترآكتف، ونرى من كان في ذيل القائمة؟ جاء ترتيب شركة وورلدكوم (وهي تسمى الآن MCI) في المركز التاسع والخمسين، وجاءت شركة إنرون في المركز الستين. والواضح أنه حتى إن أمكن بناء الثقة على نحو أسرع، فمن السهل تدميرها على نحو أسرع كثيرًا. تذكر ما قاله وارين بوفيت: «يستغرق بناء السمعة عشرين عامًا، ويستغرق تدميرها خمس دقائق». وكما أشرت، في اقتصادنا العالمي الجديد،

ليس بالضرورة أن يستغرق بناء السمعة عشرين عامًا، لكن فكرة بوفيت تظل هي نفسها – يمكن تدمير السمعة في لحظة.

✍ *تكدس الشركات الذكية أصول الثقة التي يمكن استدعاؤها لحماية العلاقة التجارية في الأوقات العصيبة. ومن دون هذه الودائع في «بنك الثقة» الخاص بها، يمكن أن تدمر خيانة بسيطة للثقة أي شركة، لأنها لا تملك سجلًا شخصيًا يمكن استدعاؤه من سلوك تعزيز الثقة.*

إيلين ريان ماردیکس، شركة كولن- هاريس

كيف تبني علامتك التجارية؟

كيف إذًا تبني علامتك التجارية؟ وكيف تتجنب تدميرها؟ وحتى الآن، أنا متأكد أنك لن تندهش من إجابتي: «بتطبيق العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر على المستوى المؤسسي ومستوى السوق».

لكنك قد تندهش من هذا: إنني أؤكد بقوة أنه إذا كانت مؤسستك (أيًّا كان تعريفك لها) تقوي عناصرها الأساسية الأربعة، وتُظهر السلوكيات الثلاثة عشر مع المساهمين فيها، ستكون قادرًا على أن تزيد على نحو قياسي قيمة العلامة التجارية لمؤسستك. فهذه العناصر الأساسية والسلوكيات هي مفاتيح بناء المصداقية والثقة في السوق.

ضع نظارات الثقة الخاصة بك مجددًا، وفي هذه المرة انظر من خلال عدسة «مؤسستك» فيما يتصل «بثقة السوق». فكر في آراء «زبائنك»، واسأل نفسك:

- هل تتسم علامتي التجارية بالنزاهة؟ هل سمعتنا تعبر عن نزاهتنا؟ هل لدينا قيم يؤمن الناس بها، ويمكنهم الوثوق بها؟ هل نشتهر في السوق بأننا نعالج المشكلات الصعبة بشجاعة وبسرعة، وبأننا نعترف بأخطائنا، ونصححها «بنزاهة»؟

- هل تثبت علامتي التجارية «حسن القصد»؟ هل يعدّها الناس مجرد «وسيلة لجني الأرباح»؟ أم أن الناس يشعرون بأننا نهتم اهتمامًا حقيقيًّا، وأننا نريد مساعدة الآخرين على الفوز؟
- هل تبين علامتي التجارية «قدراتنا»؟ هل يقرن الناس اسمنا بالجودة والتميز والتحسين المستمر والقدرة على التغيير للحفاظ على المواكبة في عصر الاقتصاد العالمي؟ هل هناك إقرار بقدرتنا على تحقيق أهدافنا بطرق تبني الثقة؟
- هل تقترن علامتي التجارية «بنتائج»؟ هل يشعر الناس بأننا نفي بوعودنا؟ هل يقترن اسمنا بسجل شخصي متميز؟ هل يرغب الناس في الإجابة «بنعم!» عما سماه فريدرك رايشهيلد، مستشار شركة «بين»، السؤال الجوهري: «هل تنصح أحد أصدقائك بهذه المؤسسة التجارية؟».

إن لم يكن لديك العلامة التجارية أو السمعة التي ترغبها، فإن العناصر الأساسية الأربعة توفر أداة تشخيصية رائعة لمساعدتك على أن تحدد بدقة سبب الاستثمار الذي سيجلب لك أعلى العوائد ومكانه. وما إن تحدد ما إذا كانت المشكلة متصلة بالشخصية (النزاهة والقصد) أو القدرة (الكفاية أو النتائج) يمكنك أن تصب اهتمامك على المجال الذي سيكون للتطور فيه أكبر أثر إيجابي.

✍ *العلامة التجارية للشركة كالسمعة للإنسان. وتكتسب السمعة بعمل الأمور الصعبة على نحو جيد.*

جيف بيزوس، مؤسس موقع أمازون دوت كوم، ومديره التنفيذي

يمكن أن تصل بجهودك إلى الحد الأقصى عن طريق تحليل أداء مؤسستك في إطار السلوكيات الثلاثة عشر. وتمامًا مثلما أن تطبيق هذه السلوكيات يبني الثقة على مستوى العلاقة، فإن تطبيقها في التعامل مع المعنيين الخارجيين - العملاء، الموردين، الموزعين، المستثمرين، المجتمعات الصغيرة - يبني الثقة على مستوى السوق.

تأمل هذه الأمثلة:

التحدث بصراحة: أنشأت شركة جونسون آند جونسون حملة إعلانية تثقيفية بعنوان «إلى العميل مباشرة» عن العقاقير المخدرة الموصوفة طبيًّا، التي تتناول فيها الموضوع بصراحة وتتعامل مع الزبائن بوصفهم راشدين مثقفين، في تحدٍّ للعاملين في الصناعات الأخرى أن يتناولوا الأمر بقدر مماثل من الصراحة. وقد قال وليام ويلدون، المدير التنفيذي:

أعتقد أن علينا البدء بإدراك أن إطار العمل الذي أطلقنا عليه إعلانات «إلى العميل مباشرة» قد ينتقص على نحو غير متعمد من أهمية الأدوية وقوتها وأخطارها. لكن ينبغي بحق النظر إلى تواصلنا مع المرضى بوصفه توجيهًا «إلى العميل مباشرة».

هذا النوع من التحدث بصراحة هو أحد أسباب أن شركة جونسون آند جونسون تظل أعلى العلامات التجارية مركزًا في قائمة «معامل السمعة».

تحري الشفافية: تناولت ميج ويتمان، المدير التنفيذي لشركة إيباي، وفريقها، ما تصفه «باقتصاد التنظيم الذاتي النشط» بالصراحة التامة المعروفة عن شبكة الإنترنت. وتدرك ويتمان تميز شركتها: «إن لنا شريكًا فريدًا - ملايين الناس». وحسبما ورد في موقع بيزينس ويك على الإنترنت، اختارت إيباي، بدلاً من السيطرة على المعلومات وحجبها، أن تتيح لمواطنيها القدرة على الوصول التام إلى «كل توجه، وكل عملية بيع، وكل تنظيم جديد في عالم إيباي، فالمنظومة بالغة الشفافية».

الاستماع أولاً: قامت سوبر كوين، وهي سلسلة محالّ بقالة، وتدير مركزًا تجاريًّا للسوق في أيرلندا - ببناء إمبراطورية تقوم على ما يسمونه «منظومة استماع» متعددة القنوات. وتتضمن هذه المنظومة مناقشات العملاء العامة المعتادة، وصورًا مختلفة لتعليقات العملاء، وأبحاث السوق الرسمية، ومكتب خدمات في كل

محل، ودعوات شخصيــة للمشاركين في برنامج الانتماء الخاص بهم. وعن طريق الاستمــاع، اكتسبت سوبر كوين آراءً سديدة أدت إلى جعلها شركة رائدة في مجال الأمن الغذائي، ويسرت خدمات متجددة للعملاء. وسيطرت المؤسسة على السوق، على الرغم من أنها تواجه منافسين أكبر منها كثيرًا.

يقــول فيرجال كوين، مديرها التنفيــذي (المعروف بأنه أبو خدمة العملاء في أيرلنــدا): «إن القدرة على الإصغاء الحقيقــي هي إحدى الصور الحقيقية القليلة للميــزة التنافسية... والإصغاء ليس نشاطًا يمكنك تفويض أحد لعمله - مهما كان مركزك.

إن خــبرة شــركات مثل جونســون آند جونســون وإيباي وسوبــر كوين، تظهر بوضــوح قيمة السلوكيات الثلاثة عشر في زيــادة ثقة السوق وجني العوائد الوفيرة التي تتدفق منها.

✍ من دون ثقة العملاء، لا وزن لأي شيء.

رام تشاران، كاتب في مجال العمل التجاري

سبيــل الضرائب أم سبيــل العوائـد

كما قلت سابقًا، فإن في هذه الموجة الرابعة - ثقة السوق - يفهم معظم النـاس بالفعــل الصلة بين الثقة والسمعة بأنها استخلاص للأمور الاقتصادية، وذلك لأن معظم النـاس يدركون قيمة العلامة التجارية.

أمــا ما لا يــرى بهذا الوضوح، فهو أن المبدأ نفسه الــذي يجلب عوائد للشركة الموثــوق بهــا على مستوى ثقــة الســوق، يعمل في الوقــت نفسه على مستــوى الثقة بالذات، وثقة العلاقة، والثقة المؤسسية.

لذلــك إضافة إلى قضايا الثقــة التي يمكن أن نتناولها فيما يتصل بشركاتنا، أو مدارسنــا، أو منظماتنا غــير الربحية، أو أسرنا، و مــا إلى ذلك من المؤسسات

التي نمثلها، ينبغي أن نسأل أولاً وقبل كل شيء: ما سمعتنا؟ ما علامتنا التجارية؟ هل نسلك سبيل الضرائب أم سبيل العوائد؟

✍ *إن الموظفين الذين يتسمون بالأمانة هم الذين يبنون سمعة أي شركة.*

روبرتو جوزويتا - المدير التنفيذي السابق لشركة كوكاكولا

تذكر أنه: مهما كانت الثقة التي نستطيع أن نوجدها في مؤسساتنا وفي السوق، فإنها تنبع من المصداقية التي نوجدها في أنفسنا أولاً.



الموجة الخامسة - الثقة المجتمعية

مبدأ الإسهام



✍ *ينبغي أن يتذكر كبار الموظفين الذين تغريهم الطرق المختصرة القول المأثور عـن كونفوشيوس بأن الحكومات الجيـدة تحتاج إلى أسلحـة، وطعام وثقة. فإن لم يستطـع الحاكم توفير هذه الأمور الثلاثة مجتمعة، فعليه التخلي عن الأسلحـة أولاً ثم الطعام، ولا بد من الحفاظ على الثقة حتى النهاية؛ لأننا لا يمكننا الصمود بلا ثقة.*

رئيس تحرير صحيفة فاينانشيال تايمز

في أواخر إبريل من عام 1992، أشعلت محاكمة رودني كينج أحداث شغب نتج عنهـا حرائق وأعمـال سلب ونهب لمباني المدينة بأسرهـا في لوس أنجلوس، بولاية كاليفورنيا. كان التخريب هائلاً، وخسارة المؤسسات التجارية بالملايين.

والمدهش أن كل مطاعـم ماكدونالدز داخل منطقة التخريب لم تمس، وظلت سالمة كبرج الإشارة اللاسلكية وسط الأطلال السوداء.

وهنا يثار سؤال واضح: لماذا تُركت مباني ماكدونالدز سليمة في حين دُمر كل شيء حولها تقريبًا؟ وحملت إجابات سكان المنطقة خيطًا مشتركًا: «إن ماكدونالدز يهتم بمجتمعنا، وهم يدعمون جهود محو الأمية والبرامج الرياضية. وإن الشباب يعرفـون أن من الممكن دائمًا الحصول على وظيفة لدى «ميكي ديز»، ولا أحد يريد تدمير مكان يفعل الكثير من أجلنا جميعًا.

إن إحساس ماكدونالدز بالمسؤولية الاجتماعيـة أوجد ثقة مجتمعية، ونشأت عن هذه الثقة نتائج ملموسة وقابلة للقياس.

إن كل نوع من التعاون السلمي بين البشر يقوم في الأساس على الثقة المتبادلة. وتأتي المؤسسات، مثل المحاكم والشرطة، في المرتبة الثانية.

ألبرت آينشتاين

الأسماك آخر من يكتشف الماء

ربمـا سمعت المثل الفرنسي «الأسماك آخر مـن يكتشف الماء» لكن هل فكرت قبـل ذلك حقًّا في معناه؟ إن الماء بالنسبة إلى الأسماك «موجود دائمًا»، إنه بيئتها ويحيـط بهـا، ويغمرها، لكنهـا لا تعي وجـوده إلا إذا أصبح ملوثًـا أو غير موجود. فعندئـذٍ توضح النتيجة المباشرة المفاجئة بسرعـة أن الماء الصالح جوهري تمامًا لحياتها، وأن الأسماك، من دونه، ستموت.

وبالمثـل، نحـن البشر آخر من يكتشـف الثقة. فالثقة جـزء أساسي في نسيج مجتمعنـا، ونحـن نعتمد عليهـا، ونعدّها أمرًا مسلمًـا به - ما لم يصبهـا تلوث أو تدمـير، وعندها نصل إلى إدراك قوي بأن الثقة قـد تكون جوهرية لحياتنا كالماء للأسماك. فدون الثقة سيتوقف المجتمع عن العمل ويدمر نفسه في النهاية.

✍ تـزول التجـارة في لحظـة، وتضعف عندما يعجـز الناس عـن الثقة بعضهم ببعض.

هنري وارد بيتشر، كاتب أمريكي من القرن التاسع عشر

وهـذه الطبيعة الشائعة للثقة هي السبـب في أنها، كما قلت في مستهل كتابي، الشيء الذي يغير كل شيء.

فقـط تأمل هذا المثـال البسيط، عندما نقود سياراتنا نكـون على ثقة من أن السائقـين الآخرين علـى الطريق بارعون وأنهم سيتبعـون قواعد المرور، وأنهم لم يخرجـوا ليؤذنونا. لكن ماذا يحدث لو أنك تعيش في مجتمع كلما أردت أن تخرج فيـه بسيارتـك تنتابك المخاوف مـن أن تكون السيـارة قد وضعت فيهـا قنبلة، أو مـن احتمال أن تنفجـر السيارات الأخرى على الطريـق، أو أن السائقين الآخرين قـد يصطدمون بك عمـدًا؟ أو ماذا يحـدث - كما كانت الحال أخـيرًا في منطقة واشنطـن دي سـي (العاصمة) - ينتابـك القلق من فعل بسيـط مثل الخروج من سيارتك في محطة وقود، مخافة أن يضعك هذا في مرمى قناص محترف.

من الصعب تصور عالم بلا ثقة. فكما يؤكد توماس فريدمان في كتابه «العالم مسطـح»، فإن الثقة أمر جوهري في المجتمع المسطح أو المفتوح، وهدف الإرهابيين الأساسـي هو تدمير هـذه الثقة، هدفهـم أن يجعلونا نخاف من أعمـال نقوم بها كل يـوم. وفي حـين أن أي اقتصاد عالمي مسطح ومفتوح يزدهـر مع سلوكيات مثل التحـدث بصراحـة، وتحري الشفافيـة، وتصحيـح الأخطاء، وتطبيـق المساءلة، والوفـاء بالالتزامات، ومنح الثقة، فإن المجتمـع الإرهابي المغلق يزدهر مع الصور الزائفـة لهـذه السلوكيات وعكسهـا - الخداع، الأجندة الخفيـة، تبرير الأخطاء، خرق الالتزام، إلقاء اللوم على الآخرين، عدم الثقة بأحد إلا من في نخبة «الدائرة الداخليـة» وحتـى في هـذه الحالة، تكـون الثقة هشـة، وتخضع لأهـواء من يتولى المسؤولية.

✍ *لكـي يتغلبوا علـى تهديد الانفتـاح... اختـار [الإرهابيون] بصـورة متعمدة تمامًـا، الهجوم على الشيء نفسه الذي يجعـل المجتمعات المفتوحة مفتوحة، ومتجددة، ومسطحة، ألا وهو الثقة.*

توماس فريدمان، مؤلف كتاب «العالم مسطح»

فكر فحسب في الضرائب المفروضة على مجتمع مغلق يتسم بانخفاض الثقة، ثم فكر في كل العوائد مثل المعرفة المشتركة، والطفرات الطبية، والتطورات التكنولوجية، والشراكة الاقتصادية، والتبادل الثقافي - التي لا تتوافر لأي مجتمع مغلق.

في أي مجتمـع يتسـم بارتفاع الثقة، هنـاك المزيد لكل فـرد، ولدينا خيارات أكـثر، وفرص، لأننا نتعامل بقدر أقل من الاحتكاكات، وهذا يؤدي إلى سرعة أكبر وتكلفـة أقل. وهـذا هو سبب أن فرصتنا لبناء مجتمع مرتفـع الثقة بالغة الأهمية. وليـس هناك شـيء يمكن أن نفعلـه يؤثر تأثـيرًا قويًّا ليس علـى السرعة والتكلف فحسب، وإنما أيضًا على جودة الحياة لكل فرد على هذا الكوكب.

مبـدأ الإسهـام

إن المبـدأ المهيمـن على الثقة المجتمعية هو مبدأ «الإسهـام»، وهو قصد إيجاد القيمة وليس تدميرها، والعطاء وليس الأخذ. وإضافة إلى هذا وذاك، يعرف الناس مدى أهمية الإسهام - والقضايا التي يثيرها - بالنسبة إلى أي مجتمع سوي.

فكر وحسب في أن كل ذلك يحدث، منذ سعى الأفراد إلى إحداث الاختلاف في محيط تأثيرهم، إلى قبول الشركات مسؤولية خدمة كل المعنيين (وليس المساهمين فقط) للمؤسسات التجارية التي تهدف في الأساس إلى تحقيق غايات مجتمعية.

عام 2005، على سبيل المثال، اختارت مجلة «تايم» علامة شركة مايكروسوفت، بيـل جيتس، وزوجته ميليندا، وبونو، المغنـي الأول لفريق يوتو، بوصفهم «أشخاص العـام»، ليـس لموهبتهم أو لمهاراتهـم الفنية أو تجديدهـم أو إنتاجيتهم أو ثروتهم

الطائلـة، وإنمـا من أجل ما قاموا بـه من استثمار هائل في الوقـت والمال لتحسين صحـة وتعليـم ورفاهية المعدمين أو الناس الأقل حظًّـا في العالم. فقد قامت أسرة جيتس بإنشاء مؤسسة بيل وميليندا جيتس «لإعادة ترتيب أولويات» مقبلة ستمكنه مـن تحويل اهتمامـه الأساسي من العمـل اليومي في مايكروسوفـت إلى العمل في المؤسسة. وفي غضون أسبوعين، أعلن وارين بوفيت أنه سيخصص 37 مليار دولار (84% مـن صـافي ثروته) للأعمـال الخيرية منها 30.7 مليـار دولار ستذهب إلى مؤسسة جيتس.

عـام 1998، أنشأت أوبرا وينفري مؤسستها «آنجيل نتوورك» (شبكة الملاك) لحـث الناس على إتاحة الفرص لمساعدة من يعانون نقص الخدمات الحكومية علـى استغـلال إمكاناتهـم. ومنذ ذلك الحـين، قامت هذه الشبكـة بدعم عدد لا يحصـى من المشروعات الإنسانية، من بينها إنشاء مدارس ريفية في إحدى عشرة دولـة مختلفـة في أنحاء العالم، وجمع تبرعات تقدر بخمسـين مليون دولار لمبادرة «كريسماس كايندنس» في جنوب إفريقيا، كما جمعت نحو عشرة ملايين دولار من أجـل ضحايا إعصار كاترينا، و«دعم الجماعات التي تساعد النساء في مناطق ما بعد الصراعات على أن يصبحن منتجات، ويستعدن كرامتهن».

من المساهمين في خدمـة المجتمع، الذين تركوا انطباعًا قويًّا عندي شخصيًّا، هو باكمينستر فولر، مخترع القبة السماوية ومصممها. وقد حكى لي أحد تلاميذه، مارشـال ثوربـر، أن فولـر عندمـا كان يتسلم شيـكات مستحقاته الماليـة عن هذا الاختـراع (كانت قيمـة أحدها تبلغ 1.2 مليون دولار) كان يمكـن أن يدفع الفواتير لشركته، ثم يتبرع ببقية المال. ويقول ثوربر: إن فولر، في الواقع، كان كثيرًا ما يصل برصيـد دفتر شيكاتـه إلى الصفر. ويؤكـد فولر أنك إن كرسـت وقتك واهتمامك لمصالح الآخرين العليا، فإن «العالم» سيدعمك، دائمًا وفي «الوقت المناسب».

وعلى الرغم من أن هذه أمثلة لأفراد بارزين، فإن معظم الإسهام المتغلغل في نسيج المجتمع قام به أفراد يسهمون في المجتمعات الصغيرة في جميع أنحاء العالم.

فـآلاف الأطبـاء والممرضات تبرعوا بوقتهـم وبمواردهم الماليـة لإجراء جراحات طبيــة لتصحيح العيوب الجسدية لدى الأطفــال والكبار في البلدان النامية. وكثير من الناس يتبرعون لمساعدة ضحايا الكوارث، مثل إعصار تسونامي الهندي الذي هـب أخيرًا وإعصار كاترينا والزلازل والفيضانات، وغيرها من الكوارث في أنحاء العـالم. وفي المجتمعـات المحلية تبرع الناس بوقتهم وطاقاتهـم لقضايا أخرى مثل محو الأمية والصحة والتعليم والدعم الاجتماعي، بما في ذلك مساعدة المشردين، وضحايا الأزواج، والأطفال ضحايا سوء المعاملة.

تصــور كيف كان مجتمعنــا سيضمحــل دون إسهامات كهــذه! وفكر في تأثير إسهامات كهذه على الثقة المجتمعية!

إن هــدفي في هــذا الفصل ليس تقــديم رؤية غير عملية أو مثاليــة أو سياسية للعالم، وإنما الهدف ببساطة هو التركيز على الفوائد البراجماتية التي تتدفق من مبادئ الإسهام والمسؤولية على المستوى المجتمعي والثقة التي تتولد عنها.

مبدأ الإسهام في العمل التجاري

تزيــد الأعمــال التجارية اليــوم كما يزيد عــدد الأفراد الذيــن يعرفون قيمة الإسهــام. وقــد تم تصميــم كثير من المشروعــات التجارية لكي تشــارك الآخرين بصفــة منتظمــة، مثل منتجات «نيومــان أون» (التي أنشأها الممثـل بول نيومان)، التــي حققت أرباحًا تجاوزت مئتي مليون دولار، خصصت كلها للأعمال الخيرية. وتقــوم مجلة «بيزينس إليكس» سنويًّا بنشر قائمة «بأفضل مئة شركة محلية» تقوم بالتعريف بالشركات التي تخدم جميع المعنيين باقتدار وأمانة. وعام 2006، كانت الشركات العملاقة مثــل «إنتل»، و«ويلز فارجو» و«تكساس إنسترومنت» و«جنرال ميلــز» كلهــا في المراكــز العشريــن الأولى. وقامــت صحيفة «فاســت كومباني» مع مجموعــة «مونيتور» بإنشاء جوائز «الرأسمــالي الاجتماعي» التي يقدمونها سنويًّا لخمســ وعشريــن شركــة تجاريــة مسؤولــة اجتماعيًّا. وقــد اشترك أحــد هؤلاء الرأسماليــين الاجتماعيــين، شركة باث PATH مع شــركات وحكومات ومؤسسات

غير ربحية للتحديث التكنولوجي في المجال الطبي للمجتمعات التي لن تستطيع توفيره بغير ذلك.

وفي حين أن كثيرًا من الإسهامات المهمة ما زالت تتم في سياق فكرة العصر الصناعي «البر والإحسان» - جني الأرباح، ثم التبرع بالمال لأمور تستحق - فإن التوجه اليوم قد تحول إلى نموذج عصر عامل المعرفة الأكثر شمولاً «المواطنة الكوكبية» (وتسمى كذلك الوعي الاجتماعي، والمواطنة المشتركة، والأكثر حداثة، المسؤولية الاجتماعية المشتركة). ويتضمن هذا الاتجاه البر والإحسان التقليديين، لكنه يشمل أيضًا الأجندة الاجتماعية والأخلاقية داخل نسيج العمل التجاري. فلم تعد النظرة إلى عمل الخير بوصفه شيئًا إضافيًا للعمل التجاري، وإنما بوصفه جزءًا لا يتجزأ من العمل التجاري.

✍ *كان ثمة اتجاه في عالم الأعمال للخلط بين المواطنة والإحسان، وهما شيئان مختلفان. فقد كانت شركة إنرون محسنة عظيمة، ولكنها، كما اتضح، لم تكن تتسم بقدر معقول من المواطنة. فجوهر المواطنة هو الأخلاق والعمل، وتبدأ بطريقة تفكير أي شركة في دورها في العالم. وهل هي موجودة لمجرد جني المال قدر المستطاع؟*

ديبورا دن، النائب الأول لرئيس شركة هيوليت باكارد

تدل تطورات عدة على هذا التحول نحو المواطنة الكوكبية. وأحد الأمثلة على ذلك هو نشأة التمويل المصغر، الذي يمثله بقوة محمد يونس، مؤسس «بنك جرامين» في بنجلاديش. فقد أُنشئ هذا البنك ليقدم قروضًا صغيرة (عادة من 50 - 200 دولار) للفقراء المعدمين، 96% منهم من النساء؛ لمساعدتهم على إثبات أنفسهم ومهاراتهم بصورة مريحة في السوق. وقد بدأ يونس عمل هذا في سبعينيات القرن العشرين، وقد نجحت جهوده وجهود الآخرين المماثلة لدرجة أن الأمم المتحدة أعلنت عام 2005 عامًا دوليًا للائتمان المصغر. وحسبما قال بيير أوميديار، مؤسس شركة إيباي: يمكن أن يكون للتمويل المصغر نوع التأثير

الاجتماعـي نفسـه الذي لشركة إيبـاي على المجتمع من خلال مئـات الملايين من الناس بإدراك أن بإمكانهم الوثوق بمن لا نعرفهم على الإطلاق.

ويبدأ اتجاه التمويل المصغر الآن التوسع في الامتياز المصغر، حيث يوفر العاملون في المشروعـات الاجتماعية التعليم والتمويل لمساعدة الآخرين على إقامة مشروعات تجارية قابلة للتوسع حتى يمكنهم رفع جهودهم، وتشغيل آخرين وجني أرباح وفيرة.

«الفضيلة المقصودة» و«الرأسمالية الواعية»

حـين نمتدح بحماسـ هذه الجهود البـارزة الرائعـة ينبغي أن نفهـم أن فكرة المسؤوليـة الاجتماعيـة المشتركة ليست جديدة. فهي في الواقـع إطار العمل الفكري الـذي يكمن وراء فكـرة نظام المشروعات الحـرة ككل. وقد علّمنـا آدم سميث، أبو المشروعـات الحـرة ومؤلف كتابـي «نظريـة الآراء الأخلاقيـة» و«ثـروة الأمم»، أن «الفضيلـة المقصـودة» أساسية لأي اقتصاد مزدهر، وأنـه عندما تتنافس مجموعة كبيرة من النـاسـ من أجل مصالحهم العليا «داخل إطار عمل الفضيلة المقصودة»، تكون ثمة «يد خفية» من شأنها توجيه المجتمع بطريقة تصنع الرخاء والثروة للجميع.

لكـن خلال الجـزء الأخير مـن القـرن العشريـن، تم إهمـال دور «الفضيلة المقصودة» بصورة ما، وخففت الرسالة كثيرًا: «إذا كنت تنافس في السوق وحسب، فإن «اليد الخفية» ستوجه صنع الثروة». وقد أدى هذا التخفيف إلى انتهاك شديد للعناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر – الجشع، والمادية، والاحتيال، والتزييف، والنفاق، وارتفاع مفاجئ في ضرائب الثقة المنخفضة.

✍ إن التزييـف والاحتيـال يدمـران رأسمالية السـوق الحرة تدمـيرًا شديدًا، ويدمـران، علـى نطـاق أوسع، أساسـات مجتمعنـا... فنظام السـوق لدينا يعتمد بشدة على الثقة – الثقة في كلمة زملائنا، والثقة في كلمة هؤلاء الذين نشاركهم في أعمال تجارية.

آلان جرينسبان، رئيس مجلس الإدارة السابق
في يو إس فيدرال ريزيرف (بنك الاحتياط الفيدرالي الأمريكي)

ونتيجة لذلك، كما قلت في الفصل الأول من هذا الكتاب، نرى، بصفة عامة اليوم، انخفاض الثقة في كل مكان. لكن إليك المفارقة المثيرة: وسط هذا الانتشار للثقة المنخفضة، كانت الاستجابة الارتجاعية هي إيجاد نهضة عالمية حقيقية للثقة. ويومًا بعد يوم، يصل الناس إلى إدراك تكلفة انخفاض الثقة، ويبذلون الجهود لبناء الثقة واستعادتها. إنها تنفيذ متلازمة «الأسماك آخر من يكتشف الماء» عمليًّا، فلأن الثقة بدأت تختفي، أدركنا أخيرًا مدى أهميتها لبقائنا.

بل يحاول البعض بذل جهود ليحل نموذج المشاركة الأكثر رسوخًا محل النموذج المادي الأساسي. على سبيل المثال، يعدّ معهد أكتون التمثيل الإعلامي للأعمال التجارية مغتصبًا للأموال، وغير مسؤول اجتماعيًّا، ويسعى إلى رأب صدع عدم الثقة بين قادة العمل التجاري والزعماء الدينيين، عن طريق مساعدتهم على حفظ القيم والموارد بطرق تبني المجتمع. ويحث بول دولان، المدير التنفيذي لشركة فيتزر فاينياردز، كل العاملين بمجال الأعمال على الالتزام «بالأساس الثلاثي»، وهو مقياس للنجاح المشترك لا يأخذ في الحسبان الأمور المالية وحسب، وإنما أيضًا التأثير الاجتماعي والبيئي.

المواطنة الكوكبية: ضرورة اقتصادية

يقول جيمس سوروفسكي من صحيفة «فوربس»:

كان تطور الرأسمالية في اتجاه المزيد من الثقة والشفافية، والحد من سلوك خدمة الذات، وليس مصادفة أن هذا التطور قد جلب معه إنتاجية ونموًّا اقتصاديًّا أكبر. ولم يحدث هذا التطور، بالتأكيد، لأن الرأسماليين بطبيعتهم أخيار، وإنما حدث لأن فوائد الثقة – أي أن يثق المرء بالناس، ويكون جديرًا بالثقة – يمكن أن تكون هائلة، وبسبب أن نظام السوق الناجح يعلّم الناس تقدير هذه الفوائد.

تسجل باتريشيا أبورديني في كتابها «**توجهات سائدة 2010**» نشأة «الرأسمالية الواعية» وصلتها المباشرة بالخط الأساسي. وأشارت إلى أنه في

المدة بين عامي 1984 – 1999، تفوق نجوم المساهمين – أي الشركات التي نجحت في إقامة علاقات مع جميع المعنيين تمييزًا لهم عن المساهمين العاديين، ومن بينهم المستثمرون والعملاء والموظفون والموردون والمجتمعات المحيطة – على قائمة «s&p 500»(*) بنسبة 126%، والمثير أنه في ستة اتجاهات من السبعة التي تناقشها أبورديني لها علاقة بالمشاركة والقيمة والمعنى والهدف والمسؤولية المتأصلة – على المستويين الفردي والمؤسسي – في الموجة الخامسة الخاصة بالثقة المجتمعية عام 2002 أن الأداء المالي ككل «لأخلاقيات العمل التجاري» لأفضل مئة مواطن مشارك كان أيضًا أفضل إلى حد بعيد من نتائج فهرس «s&p 500». فالأداء المالي الآن، في الواقع، هو أحد معايير مواطنتهم المشتركة. ويصبح هذا تفسيرًا ممتازًا، على المستوى المجتمعي، لكيفية حصول القيادة «على نتائج بطريقة تبعث على الثقة» مع جميع المعنيين.

يتكلم الناس عن حاجة الأعمال التجارية إلى تحمل المسؤولية، وكأنها شيء جديد يجب أن نضعه فوق كل شيء آخر. لكن ينبغي أن تكون المسؤولية جوهر العمل التجاري. وفلسفتي في هذا الأمر هي: «إننا لا ندير الشركات لنجني الأرباح، وإنما نجني الأرباح لندير الشركات». وتحتاج شركاتنا إلى معنى وهدف إن أرادت أن يكون لها مكان مناسب في العالم، وإلا فلماذا توجد من الأساس؟

تاكي كيوشي، المدير العام السابق بشركة ميتسوبيشي إليكترونكس

وترى مجموعة ميرسر للاستشارات الاستثمارية في الولايات المتحدة أن المؤسسات قد تشارك مبدئيًا في المواطنة الكوكبية، في أغلب الأحيان، لأنها تريد تجنب عواقب – وضرائب – أن توصم بأنها غير مسؤولة اجتماعيًا. ويقول أورين سميث، رئيس شركة ستاربكس ومديرها التنفيذي (وهي واحدة من أفضل مئة شركة مما يسمى بالشركات المواطنة(**)): «إن نسبة صغيرة فقط من الزبائن

(*) standard & poor«s 500 فهرس قيم ينشر منذ عام 1957 يضم أسعار أكثر من 500 سلعة شائعة تشهد نشاطًا تجاريًا في الولايات المتحدة. (المترجمة)

(**) الشركة المواطنة تعبير يطلق على الشركة التي تعد نفسها مواطنًا اعتباريًا يفي بمسؤوليات المواطنة ولا يسعى للربح فقط (المترجمة).

هـم من يشترون منتجـات الشركة؛ لأنها تتسم بالمسؤوليـة الاجتماعية، لكنهم إن فكـروا لحظة في أنـك لا تتسم بالمسؤوليـة، فستصبح نسبـة الاستجابات السلبية أعلى كثيرًا.

✍ *يكـوّن الزبائن انطباعات عن المنتجات من مئـات المصادر، لكن عندما يرون أن شركة ما مواطنٌ صالحٌ، تتكون لديهم مشاعر أكثر إيجابية عن العلامة التجارية.*

شيلي لازاروس، رئيس مجلس إدارة شركة أوجيلفي آند ماثر

علـى الرغم من أن الخوف من الألم قد يكـون الدافع الأساسي وراء المواطنة الكوكبيـة، فإنني مقتنع بأنه بمرور الزمن، ستكـون العوائد والوفرة التي تنتج عن المشاركة حوافز أساسية للأفراد والمؤسسات على حد سواء.

إننـي شخصيًّا مقتنع أيضًا بأن المواطنة الكوكبية في النهاية ستُطلب بوصفك عمـلاً تجاريًّا جيـدًا. وبمرور الوقـت، ستصبح ثمنًا للدخـول في المجال. وحتى في يومنـا هذا، يتزايد عدد الزبائـن الذين يصوتون بأموالهم لدعـم الشركات التي تُظهر «النزاهة» و«القصـد» وكذلك «القدرات» و«النتائج». وأعتقد أن هذا التوجه المشجع سيصبح في النهاية ضرورة اقتصادية.

في الأيام الأولى لمركز كوفي للقيادة، أعددنا ما وصفناه «ببيان المهمة العلمية» لأنـه ينطبق على كل فـرد وكل مؤسسة؛ لأنها جميعًا جزء مـن المجتمع. وكان هذا البيـان يحتـوى على 12 كلمات قليلـة: «لزيادة الرخاء الاقتصـادي وجودة الحياة لكل المعنيين».

إننـي أزعم أن بيان المهمـة العالمية هذا كان محاولة مبكـرة لوصف المواطنة الكوكبيـة (وبطاقة الدرجات المتوازنـة) في جانبين أساسيين على الأقل: الأول، في إدراك أهميـة «جميع» المعنيين بالأمر، وليـس المساهمين فقط). والثاني، في فهم أهميـة جودة الحيـاة (وليس فقط الأربـاح المادية). لقد كانت الثقـة دائمًا عملة عالمية، ومادة محفزة أساسية لترسيخ بيان المهمة العالمية هذا.

المواطنة الكوكبية: خيار فردي

في قلب المواطنة الكوكبية المؤسسية توجد المواطنة الكوكبية الفردية، إنها أنا وأنت حين نتخذ قرارًا واعيًا بتقدير قيمة سعادة الآخرين والاستثمار فيها، وهي أنا وأنت حين ننفذ القرار في كل بعد من أبعاد حياتنا.

يقول غاندي: «لا يمكن للمرء أن يفعل الصواب في أحد جوانب الحياة، وهو منشغل بفعل الخطأ في جانب آخر، فالحياة كلٌّ واحد لا يتجزأ». لذلك، فإننا لا نحث موظفينا على تقديم خدمة ممتازة لعملائنا «دافعي المال»، ونضع جانبًا بعض أموال الشركة من أجل البر، وفي الوقت نفسه نتجاهل جيراننا المحتاجين الذين «لا يدفعون المال». وعندما نفعل ذلك، فإننا نتقاسم حياتنا إلى أجزاء منفصلة. والرسالة التي تصل إلى الموظفين وأفراد الأسرة أيضًا هي أن المشاركة إما مجرد رمز أو للاستعراض، فإذا جاء وقت لم يكن لديهم فيه ما نريد أو ما نحتاج، ربما صاروا بلا دور. إضافة إلى ذلك، فإن عدم اتساق سلوكنا - أي التصرف بطريقة ما في أحد المواقف وبطريقة مختلفة في موقف آخر - تعطي انطباعًا بالنفاق، وتتسبب في ضريبة هائلة.

بدلاً من ذلك، لا بد من أن نهتم بإيجاد مواطنة كوكبية حقيقية في كل جوانب حياتنا، بحيث نبدأ من الداخل إلى الخارج، ولنعد إلى العناصر الأساسية الأربعة، ونبدأ بالذات: «هل أتمتع بمصداقية؟ هل لدي قصد لفعل الخير والمشاركة والعطاء؟ هل أقدم للمجتمع شخصًا يمكن للناس الوثوق به؟

ثم ننتقل إلى الأسرة، ونسأل: هل أمارس في أسرتي القيادة التي تحث أفراد الأسرة وتساعدهم على أن يصبحوا مواطنين كوكبيين صالحين؟ هل أنا قدوة لهم؟ هل أنا مواطن صالح داخل أسرتي، وكذلك في العالم؟ هل أتوافق مع بنى الأسرة وأنظمتها على نحو يدعم المواطنة في الأسرة وفي العالم؟ إنني شخصيًّا مقتنع بأن فرصتنا في تمثل المواطنة في أسرنا، وتعليم أبنائنا أن يكونوا مواطنين كوكبيين، هي واحدة من أعظم الفرص المتاحة لبناء الثقة المجتمعية.

ثم ننتقل إلى مؤسساتنا، ونسأل: هل تتمتع مؤسستنا بالمصداقية؟ هل نتصف بالأمانة، ونتمثلها في سلوكنا؟ هل نثبت قصدنا من فعل الخير والمشاركة والعطاء؟ هل لدينا الكفايات اللازمة لنصنع فرقًا؟ هل نحرز نتائج، ليس للمساهمين فقط، وإنما لجميع المعنيين بالأمر؟ هل نقدم للمجتمع مؤسسة يمكن للناس الوثوق بها؟ ونسأل أيضًا: هل أمارس القيادة التي تحث الناس في مؤسستي على أن يصبحوا مواطنين كوكبيين صالحين؟ هل أتوافق مع بنى مؤسستي وأنظمتها، أو مع فريقي، بطريقة تشجع المواطنة داخل المؤسسة وفي العالم أيضًا؟

✍ *لم تبلغ الصلة بين نجاح المشروعات الكبيرة وخير العالم مطلقًا ما بلغته حاليًا. فلا يمكن عزل القضايا الكوكبية عن عالم الأعمال، لأن الأعمال ليس لها إلا عالم واحد تتم فيه؛ لأن المشروعات لا يمكن أن تنجح في المجتمعات الفاشلة.*

جورما أوليلا، رئيس مجلس إدارة شركة نوكيا ومديرها التنفيذي

ولننظر إلى السلوكيات الثلاثة عشر، ونسأل: هل أنا (أو مؤسستي أو أسرتي):

- أتكلم بصراحة؟
- أظهر الاحترام؟
- أتحرى الشفافية؟
- أصحح الأخطاء؟
- أثبت الإخلاص؟
- أحرز نتائج؟
- أطوّر نفسي؟
- أواجه الحقيقة؟
- أوضح التوقعات؟
- أطبق مبدأ المساءلة؟
- استمع أولاً؟

- أوفِ بالالتزامات؟
- أمنح الثقة؟

فإذا وضعنا نظاراتنا لنرى، سندرك أنه على هذا المستوى المجتمعي تصبح كلمات عالم النفس كارل روجرز واضحة: «إن الأمور شديدة الخصوصية تكون أيضًا شديدة العمومية». إننا نعرف أن الثقة في الموجة الخامسة تكون نتيجة مباشرة لاستحقاق الثقة الذي يبدأ في الموجة الأولى، ويتدفق إلى الخارج في علاقاتنا، وفي مؤسستنا، وفي السوق ليملأ المجتمع ككل.

والحق أن المواطنة الكوكبية اختيار فردي واختيار حياة بأكملها. وعندما نقوم بهذا الاختيار في حياتنا، فإننا نؤثر على من نعمل معهم، وعلى من نعيش معهم حتى يقوموا باختيار إيجابي مماثل في حياتهم. ولهذا نبني معًا مؤسسات، وأسرًا تشارك في رخاء العالم.

✍ *إن سلام الأمم الحقيقي الراسخ لا يقوم على تكافؤ الأسلحة، وإنما على الثقة المتبادلة وحدها.*

البابا جون الثالث والعشرون

ملخص وتحدٍّ

الآن، وقد تعرضنا في هذا القسم إلى «ثقة المعنيين بالأمر»، أود تلخيص الرسائل الجوهرية:

1. العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر هي الأدوات التي تبني الثقة أو تستعيدها في كل سياق - في المؤسسات (ومن بينها الأسرة) وفي السوق، والمجتمع.
2. المبدأ الأساسي في بناء الثقة المؤسسية هو «التوافق» - أي التأكد أن جميع البنى والأنظمة داخل المؤسسة تتناغم، وتنسجم مع العناصر الأساسية والسلوكيات. وهذا يبني الثقة مع المعنيين «في الداخل».

3. المبدأ الأساسي في بناء ثقة السوق هو«السمعة الطيبة» أو العلامة التجارية، فإن استخدام العناصر الأساسية والسلوكيات لإيجاد المصداقية، والسلوك هو الذي يبعث على ثقة المعنيين «الخارجيين» لدرجة تجعلهم يشترون سلعتك أو خدماتك و/أو يستثمرون فيها، و/أو يوصون الآخرون بها.

4. المبدأ الأساسي في بناء الثقة المجتمعية هو«الإسهام»، فإنه يظهر قصد رد العطاء بالعطاء، والرغبة في أن تكون مواطنًا كوكبيًّا مسؤولاً، وهذا الأمر يتجه سريعًا لأن يكون ضرورة اجتماعية واقتصادية في عصرنا - عصر عامل المعرفة.

وفي هذا السياق، أود أن أقول أيضًا: إنك إن لم تكن بالفعل في موقف مواجهة تتعامل فيه مع هذه العناصر والسلوكيات في سياق مؤسستك أو أسرتك أو مجتمعك، فإنك لن ترى شيئًا من تأثير هذه الأشياء الكامل على السرعة والتكلفة والثقة. (بعبارة أخرى، أرجو أن تكون قد أخذت فكرة عن قوة العناصر والسلوكيات عبر هذا الكتاب، لكن «يا عزيزي، إنك لم تَرَ شيئًا بعد!»).

لهذا السبب، عادة نلعب في ورش العمل الخاصة بنا لعبة التظاهر، إذ نعطي لكل شخص على الطاولة مجموعة من البطاقات - بطاقات العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر - ثم نجعلهم يرسمون بطاقات إضافية تحتوي على سيناريوهات محتملة.

على سبيل المثال، إذا كنت تلعب، ربما ترسم بطاقة كُتب عليها:

«إنك تعيش في ثقافة شركة، وتتبع نصًّا مشتركًا قيل لك: إن عليك اتباعه، لكن لديك انطباع بأنه ليّ للحقائق ويوجد عدم الثقة، فماذا ستفعل؟».

يمكن دائمًا أن تلعب في البداية بواحدة أو أكثر من بطاقات العناصر الأساسية الأربعة (بطاقات «ابدأ بنفسك»). ويمكن أن تقول: «إذا كنت سأتحدث في مواجهة رئيسي، فيجب أن أسأل أولاً: «هل لديّ مصداقية؟ إن لم تكن لديّ مصداقية فإنه

لـن يأبه كثيرًا لما أقـول، ولن يرى ما لديّ من معلومات بوصفهـا نقدًا بناءً مفيدًا، وإنمـا سينظـر إليها بوصفها شكوى. لكنني إن كنت أحـرز نتائج، وأحطم أرقامي السابقـة، فربما يكون لديـه استعـداد للاستماع».ومن ثم يمكنـك اللعب ببطاقة العناصر الأربعة: «النتائج».

عندئـذٍ قـد يلعب الشخص المجاور لـك ببطاقة سلوك مثـل «واجه الحقيقة» أو«تكلم بصراحة». وسرعان ما سيتضح أن بطاقات السلوكيات لن تعمل جيدًا، إلا عندما تكون قد لعبـت أولاً ببطاقة أو أكثر من بطاقات العناصر الأساسية الأربعة الخاصة بك.

ليس هناك إجابات صائبة وأخرى خاطئـة في تمثيليات الدور هذه، فالهدف هـو إيجاد وعـي واختيار يدور حول كيفيـة حل المشكلات، في هـذه السيناريوهات بأفضل طريقة ممكنة. ولتحقيق هذا الهدف، فإن اللعبة لا تثير التحفيز، ومناقشة محفـزة ومثيرة التفكير وحسب، بل أيضًا تتواصـل مع الناس، إذ تجعلهم يدركون أن الفهـم على المستـوى النظري، والفهم على المستـوى التجريبي – أي حين تكون بالفعـل على الخطوط الأمامية تتخذ قرارات لها نتائــج – أمران مختلفان تمامًا. وعن طريق اللعب، يعرف المشاركون المحتوى مجددًا على مستوى أعمق، ويكتسبون إعدادًا جيدًا من أجل التطبيق في الواقع.



ملخص

أمواج الثقة الخمس



لذلك، فإنني أشجعك بوصفك قارئًا على أن تدخل في مادة هذا الكتاب على المستوى التجريبي بأسرع ما يمكن، وابحث عن طريقة لتطبيقها مباشرة، وتحيّن فرصًا لتعليمها للآخرين. وعندما تفعل ذلك، أعتقد أن النتائج ستدهشك بكل ما في الكلمة من معنى. ولن تفهم على نحو أفضل، وتدرك قوة العناصر الأساسية والسلوكيات وحسب، وإنما أيضًا سيذهلك مدى السرعة التي يمكن أن تتحقق بها أمور رائعة مع جميع المعنيين بالأمر، عندما تعمل على سرعة الثقة.

*****

بث الثقة

والآن أرجو أن تكون قد اقتنعت، كما قلت لك: إنه ما من شيء يفوق سرعة الثقة. وما من شيء أكثر ربحًا من اقتصاديات الثقة. ولا شيء أكثر جدوى بالموضوع من انتشار تأثير الثقة. كذلك، فإن عوائد الثقة يمكن أن تعزز إلى حد بعيد نوعية كل العلاقات على جميع الأصعدة في حياتك.

لكن... ربما تكون لا تزال مترددًا أو خائفًا عندما يصل الأمر فعلاً إلى منح الثقة للآخرين. وربما تشعر حقًّا، في أعماق نفسك، أن الآخرين لا يمكن الوثوق بهم. وربما تكون قد نشأت في بيئة تتسم بانخفاض الثقة، وربما تكون خُدعت في الماضي، وربما لم يمنحك أحد ثقته بجدية.

في هذا القسم الأخير، أريد أن أوضح أنه مهما كان موقفك، يمكنك أن تتعلم كيف تمنح «ثقة ذكية». ويمكنك تنمية القدرة على منح الثقة بطريقة تجنبك المآزق، وتضمن أكبر العوائد لكل من يشارك في الأمر.

يمكنك أيضًا أن تتعلم كيفية استعادة الثقة عند فقدانها، وكيفية تنمية النزوع إلى الثقة، وهو أمر بالغ الأهمية للحياة وللقيادة الفعالة.

وبعيدًا عن كون المرء جديرًا بالثقة، على المستوى الشخصي، وعن العلم بكيفية بناء علاقات ثقة على جميع المستويات، فإن قدرتك على منح الثقة لمن يستحقها هي العامل الأكثر تأثيرًا في إيجاد بيئة مرتفعة الثقة، في العمل والبيت على حد سواء. في الواقع، ربما تتذكر أن «منح الثقة» كان متضمنًا بوصفه آخر السلوكيات الثلاثة عشر بسبب تأثيره على بناء الثقة. وفي هذا القسم سندرسه بعمق أكبر.

إن أولى مهام القائد هي بث الثقة، وإن القدرة على فعل ذلك، في الواقع، فارق أساسي بين المدير والقائد.. فبث الثقة هو حجر أساس تقوم عليه جميع المشروعات والعلاقات الناجحة بحق.

منح «الثقة الذكية»

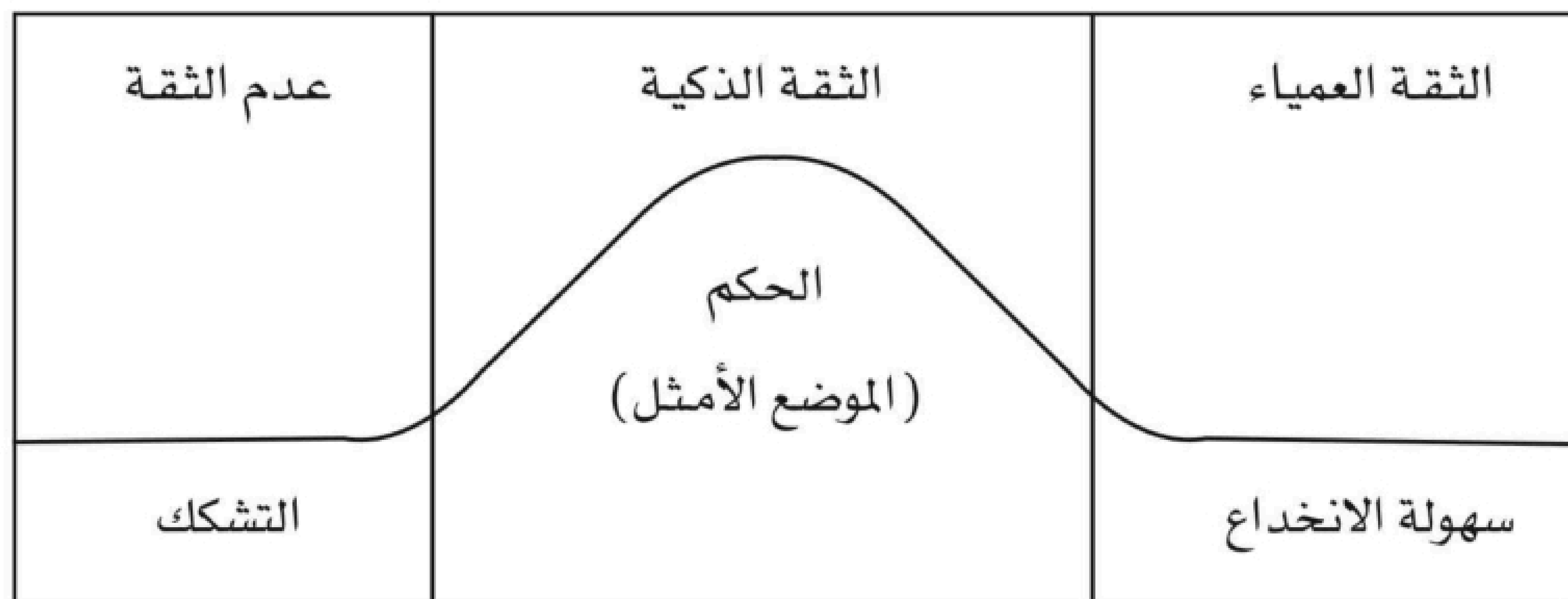
✍ *يتساوى في الخطأ أن تثق بكل الناس أو ألا تثق بأحد.*

مثل لاتيني

هل حدث أن حجبت الثقة عن شخص ما، وفاتتك نتيجة لذلك فرص عظيمة - على المستوى الشخصي أو المهني؟ وما الشعور الذي خلفه لديك؟

عندما تفكر في هذا الأمر بعمق، ستجد أن المشكلات العملية المتعلقة بمنح الثقة هي: كيف تعرف متى تثق بشخص ما؟ وكيف يمكنك منح الثقة لأناس بطرق تدر عوائد وفيرة دون الدخول في أخطار غير محسوبة.

عندما تتعامل مع الثقة، يبدو أن هناك طرفي نقيض. ففي أحد طرفي النطاق، أناس لا يثقون بالقدر الكافي، فهم شكاكون، يتكتمون نياتهم، وعادة لا يثقون حتى بأنفسهم. وعلى الطرف الآخر، أناس يفرطون في الثقة، ويسهل خداعهم تمامًا، فهم يصدقون أي شخص ويثقون بكل الناس، ولديهم رؤية شخصية ساذجة للعالم، فهم لا يفكرون بجدية في ضرورة الحفاظ على مصالحهم.



يمكن أن يدر منح الثقة عوائد جمة، وقد يوجد احتمال التعرض لأخطار شديدة. إذًا، كيف تصيب «الوضع الأمثل»؟ كيف يمكن أن تمنح «ثقة ذكية» بطريقة تزيد من العوائد، وتقلل الأخطار؟

أذكـر موقفًا في إحدى الشركات التي كان بها علاقة ثقة مرتفعة واضحة بين رئيس مجلس الإدارة ورئيس الشركة. لكن، ذات يـوم، علم رئيس مجلس الإدارة أن الرئيس كان يخطط، بالفعل، "لانقلاب" صغـير في الشركة. فقد قام بتجميع عدد من قادة الشركة في محاولة لتحويل الشركة إلى اتجاه مختلف عما كان يريده رئيس مجلس الإدارة (الذي كان مؤسس الشركة أيضًا) ومجلس الإدارة. ومن ثم دُمرت الثقـة تمامًا. وكان هذا الأمـر مؤلمًا بصفة خاصة لرئيس مجلس الإدارة؛ هذا لأنه شعر أنه خُدع، وتم تسريح الرئيس، وإعادة هيكلة الشركة، وعلى المستوى المهني، مضى كل من رئيس مجلس الإدارة ورئيس الشركة في طريق.

لكـن بسبب الصداقـة التي نمت بين الرجلين في السنوات السابقة، بذلا جهودًا لاستعادة الثقة في علاقتهما الشخصية. وكانت هناك شهور من المناقشات والاعتذارات الصادقة، بل والدموع. وفي النهاية، تم الصفح، ووصل هذان الرجلان إلى حد أصبحا فيه قادرين على الشعور بأن علاقتهما على ما يرام مجددًا.

وذات يـوم، قدم رئيس الشركة لرئيس مجلس الإدارة عرضًا لمشروع تجاري جديد. وقبل أن تجري أي مناقشة جادة، قال رئيس مجلس الإدارة باهتمام: «إنني أقدر اهتمامك، وكان يمكنني العمل معك في إطار شخصي أو عائلي، وكان يمكنني أن أشارك معك في لجنة مدنية، أو أكون رئيسًا لمجلس الإدارة إذا كنت أنت عضوًا في لجنة، أو أكون عضوًا في لجنة إذا كنت أنت رئيس مجلس الإدارة. لكنني أفضل ألا أدخل معك في مشروع تجاري».

والخلاصـة أن رئيس مجلس الإدارة هذا استخدم «الثقـة الذكية». ولم يكن سلوكـه مجـرد رد فعل، ولم يستمـر في إضمار المشاعر السيئـة، فقد صفح، وبذل كل ما بوسعه لاستعادة ما كانت استعادته ممكنة من الثقة مع رفيق العمل السابق والصديـق. لكنـه لم يتجاهل دروس تجربته، فعند اللحظـة التي شعر فيها بأنه لم يستطع الإحساس بالثقة التامة، وضع خطًّا فاصلاً.

مصفوفة الثقة الذكية

تمتلئ الحياة بالأخطار، لكن كما يقول ستيفن كارتر، أستاذ القانون والمؤرخ المرموق: «للكياسة شقان: الكرم، وإن كان مكلفًا، والثقة ولو بها مخاطرة».

فالهدف إذًا ليس تجنب المخاطرة؛ لأنك، أولاً، لا يمكنك تجنبها، وثانيًا، لن ترغب في ذلك؛ لأن خوض الأخطار جزء جوهري في الحياة. إنما الهدف هو التعامل مع الخطر بحكمة - أي منح الثقة بطريقة تجنبك الضرائب، وتدر عوائد أكبر بمرور الزمن.

إن تعلم كيفية منح «الثقة الذكية» هي مهمة عاملين - النزوع إلى الثقة والتحليل - وهما متجاوران في المصفوفة التي سترد في صفحة لاحقة.

و«النزوع إلى الثقة» مسألة محلها القلب في الأساس، فهي الميل أو التوجه أو الاستعداد لتصديق أن الناس يستحقون الثقة، والرغبة في منحها لهم تلقائيًا. ودرجة هذا النزوع بداخلك قد ترجع إلى طبيعة شخصيتك، أو إلى طريقة الناس المهمين في حياتك في الوثوق (أو عدم الوثوق) بك، أو إلى خبرتك الشخصية (الطيبة أو السيئة) في الثقة بالآخرين - أو على الأرجح، إلى تركيبة من هذه العوامل.

أما «التحليل» فمحله العقل في الأساس. إنه القدرة على التحليل والتقييم والتنظير والتفكير في التضمينات والاحتمالات، والوصول إلى قرارات وحلول منطقية. ومرة أخرى، ترجع درجة تمتعك «بتحليل قوي» إلى مجموعة متنوعة أو تركيبة من العوامل، من بينها ملكاتك الداخلية أو قدراتك أو ثقافتك والطريقة التي تفكر بها و/ أو خبرتك الحياتية.

لي خبرة مع ابنيّ، كريستيان وبريتان، تُظهر كلا العاملين بوضوح. فذات يوم اصطحبتهما لصيد الأسماك، وقضينا وقتًا رائعًا، ثم ذهبنا لإحضار شيء نأكله، فشكرني بريتان (الذي كان في الخامسة من عمره، ولديه نزوع قوي للثقة في أي وقت) بإسراف قائلاً: «أبي، شكرًا لك، شكرًا جزيلاً! إنك أحسن أب في الدنيا

كلهــا!» أما كريستيان (الــذي كان في التاسعة من عمره، فكان أقرب إلى التحليل) فقــال: «بريتــان، لا يمكنك أن تقول: إنه أحسن أب في الدنيا، فإنك لا تعرف ذلك، فهنــاك عــدد كبير من الآبــاء الطيبين في العالم». ثــم أدرك فجأة أنــه لا يريد أن يجرح مشاعري، فأضاف: «أنا واثق أنه..».تاسع» أحسن أب في الدنيا!».

حــين تفكر في هذين العاملين - النزوع إلى الثقــة والتحليل - كيف ستصنف نفســك في كل منهمــا؟ هل تنزع عادة إلى الثقة بالنــاس بسهولة، أم أنك تميل إلى التشكك والتكتم؟ هل تميل إلى التحليل والتنظير والتفكير مليًّا في الأمور - أم أنك تعطي المشكلات اهتمامًا سطحيًّا، ثم تمضي في طريقك؟

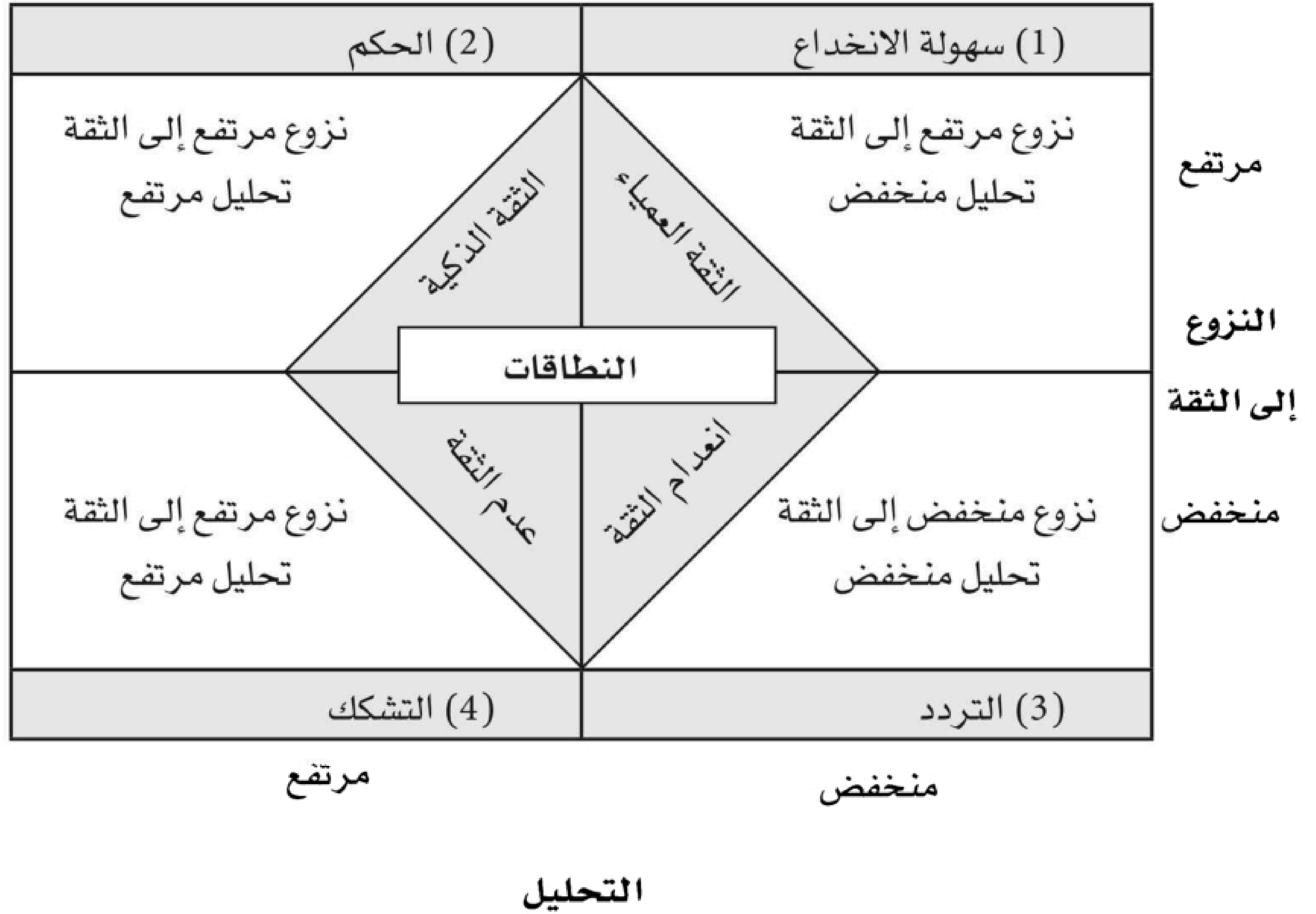
إلى أي حد ترى أن ميولك الحالية تضيف إلى قدرتك على منح «الثقة الذكية، أو تقلل منها؟» ألقِ نظرة على المصفوفة، فربما تدهشك النتيجة!

النطــاق (1): (نــزوع مرتفــع إلى الثقــة، تحليل منخفض) وهــذه هي «الثقة العمياء» منطقة «سهولة الانخداع». إنه أسلوب «بوليانا»(*) حيث يثق المرء بأريحية بــكل النــاس. وهذه هي المنطقــة التي نجد فيها هؤلاء «المغلفــين الذين يولدون كل دقيقــة» - أولئــك الذين يسقطــون لا محالة في شراك الإنترنــت وعروض الترويج والاستثمار، وغيرها من أشكال الاحتيال.

*****

(*) اسم يطلق على المفرط في التفاؤل، نسبة إلى شخصية روائية شهيرة (المترجمة).

مصفوفة «الثقة الذكية»(*)



النطـاق (2): (نزوع مرتفع إلى الثقة، تحليل مرتفع) وهذه هي «الثقة الذكية» منطقــة «الحكـم» حيث تجمــع النــزوع إلى الثقة مــع التحليل لتتعامل مــع الأخطار بحكمــة. وحيــث يمكنك أن تصــدر أحكامًــا سديدة علــى الأعمال وعلــى النـاس - ويشمل ذلك الغريزة والحدس القوي. فإذا كان لديك نزوع «لعدم» الثقة، فستنبهك الغريزة والحدس بدرجات متفاوتة ألا تمنح الثقة للآخرين. على صعيد آخر، فإنك، دون التحليــل، قــد تخلط بين النزوع إلى الثقة وحدها، وبــين الغريزة والحدس. من هنـا، كان أحد الأبعاد المهمة للجمع بين التحليل المرتفع والنزوع المرتفع إلى الثقة هو التفاعل الذي يرفع الغريزة والحدس إلى منطقة الحكم الصائب.

(*) علامة مسجلة.

إن الثقــة الذكية لا تعنــي أن تمنح ثقتك لكل النــاس. فحسب الظروف، ربما تحكـم بألا تمنح ثقتك، أو تمنح قدرًا محدودًا من الثقة – مثلما فعل رئيس مجلس الإدارة مع الرئيس السابق في المثال الذي عرضته من قبل.

✍ *ثق، ولكن تحقق من الأمر.*

رونالد ريجان

النطـاق (3): (النزوع المنخفض إلى الثقــة، التحليل المنخفض)، وهذه هي «عـدم الثقــة»، منطقة «التردد». ويميل النـاس هنا إلى عدم الثقة في أي أحد. ولأن تحليلهم الشخصي منخفض، فإنهم يميلون إلى عدم الثقة في أنفسهم أيضًا. ويتسم هذا النطاق بالحيرة وعدم الأمان، والاتقائية، والتخوف، والتردد، والجمود.

النطـاق (4): النزوع المنخفـض إلى الثقة، التحليل المرتفـع)، أي حيث تجد النـاس الذين يمنحون الثقة بحذر شديد أو لا يمنحونها على الإطلاق. وفي الواقع، البعضـ منهم شديد التشـكك لدرجة أنهم لا يثقـون «إلا» في أنفسهم. والنـاس في هـذا النطـاق يميلـون إلى الاعتمـاد حصريًّا تقريبيًـا على تحليل (عـادةً تحليلهم الشخصي) جميع عمليات التقييم واتخاذ القرار والتنفيذ.

والآن، إليك ما قد يدهشك، فيما يتعلق بمنح الثقة، أين، في رأيك، تكمن أشد الأخطار؟

الواضـح أن هنـاك مخاطرة هائلة في النطاق (1) (سهولة الانخداع). فإنك إن وثقت في كل النـاس دون تمييز، فستتعرض للخداع إن عاجلاً أو آجلاً.

أمــا النطــاق (3) (التردد) فهــو تدمير صريــح. فمع تحليــل ضعيف ونزوع منخفضـ إلى الثقة، ستحصل على أسوأ مــا في الأمرين، فهو العائد المنخفض مع المخاطرة الشديدة.

وتأتي المفاجأة الكبرى بالنسبة إلى معظم النـاس في النطاق (4) (التشكك)، فكثـير من النـاس يميلـون إلى الاعتقـاد أن هذا هو أقل النطاقـات مخاطرة على

الإطـلاق، حيـث إنك فيه تحلل وتحسـب وتفكر في الأمور بإمعـان، وتكون متشككًا ويقظًا، ومن ثم لست مستعدًّا لمنح الآخرين الثقة. وإنك تتكتم أمورك، وتحاول أن تبقي كل شيء تحت سيطرتك المباشرة.

وعلـى الرغم مـن أن هـذا النطاق قد يبـدو أقلهـم مخاطرة، فإنـه أشدها مخاطـرة على الإطلاق. فإذا كنت شديـد التشكك، فإنك تميل إلى محاولة إثبات كل شـيء وتحليل كل شيء حتى النخاع – لينتهـي الأمر بانخفاض السرعة وزيادة التكلفة. وإضافة إلى ذلك، تفوتك الفرص، وتقضي على التعاون والتضامن، ويكون التحليل الوحيد لديك هو في الحقيقة تحليلك أنت – وصدق أو لا تصدق – قد يكون محـدودًا أو مشوهًـا، لكنك ربمـا لا تلاحظه لأنك أبعدت نفسـك عن الوصول إلى طرق التفكير النافعة، وأفكار الآخرين وحكمتهم وآرائهم.

وفي النهايـة، لن يتمكن أفراد الإدارة الصغـرى، الذين لا يثقون إلا بأنفسهم مـن إنجـاح شركاتهـم إلا إلى الحد الذي يمكنهـم فيه عمل ذلـك بأنفسهم، ولن تكـون لديهم القدرة على الارتقاء بأنفسهم. أضـف إلى ذلك أن العمل معهم يثير الارتبـاك، وإنهـم يخوضـون مخاطرة كـبرى بإقصـاء أفضل من يعملـون معهم وأكبرهم موهبة ممن سيرفضون العمل في بيئة من السيطرة المقيَّدة.

عرفـت يومًا أحد أصحـاب المشروعات التجارية وكان شديـد التشكك في أن موظفيـه قد يسرقونه، فكان يستجوبهم بمعنى الكلمة كل يوم تقريبًا. بل كان يقوم أحيانًا «بزيارات تفتيشية» مفاجئة حين يغادرون مكاتبهم. كان هذا الرجل مقتنعًا بـأن النـاس يحاولون سرقته. وفي الحقيقة، لم يكن أحـد يحاول ذلك، لكن أفعاله المتشككة أبعدت أكثر العاملين معه موهبة، الذين رفضوا العمل في بيئة تفتقد فيها الثقة إلى هذا الحد، ولحساب رئيس متشكك كهذا.

كذلـك يعرّض المديـرون والقادة في النطاق (4) أنفسهـم لكثير من ضرائب انخفاض الثقـة التـي تكلمنـا عنهـا في قسـم «الثقـة المؤسسيـة» – ومـن بينهـا البيروقراطيـة والسياسات والتخلي والتسـرب – ويفقدون عوائد ارتفاع الثقة مثل

التجديد والتعاون والمشاركة والإخلاص. والمؤسف أن تشككهم في كثير من الأحيان يسهم في إنتاج السلوكيات التي يخشونها، والتي تثبت شكوكهم. فعندما تعامل الناس كأنهم غير أهل للثقة، فإنهم يسهمون في صنع الدائرة التآمرية المنحدرة التي تكلم عنها ديفيد باكارد فيما يتصل بسلوك انعدام الثقة الذي قام به صاحب عمله السابق عند إغلاق صناديق الأدوات.

فكما قال: «كثير من الموظفين يشرعون في إثبات [أن ما تبديه الشركة من عدم الثقة الواضح] مبررًا».

✍ *ليست هناك قاعدة أكثر ثباتًا من أننا ندفع ثمن شكوكنا، عندما نجد ما توقعناه.*

هنري ديفيد ثورو

إن مخاطرة أن يكون المرء في النطاق (4) - ولاسيما إن كان قائدًا - بالغة الشدة. إنها مخاطرة أن يكون لديك أفق محدود وافتقار إلى التعاون، وإقصاء للموهبة، وفقدان الفرص. وإنها مخاطرة دفع ضرائب باهظة وفقدان عوائد. وهذا هو أحد أسباب أن «عدم» الثقة بالناس - في هذا «العالم المسطح» للاقتصاد الكوكبي - هو غالبًا أشد الأخطار على الإطلاق.

✍ *لا فائدة من توظيف أصحاب المعرفة المتخصصة، إذا كنت ستراقب كل تحركاتهم. فهذا وقت توافر الثقة، وليس على الناس أن يكونوا موضع ثقة لأداء المهام الموكلة إليهم، أن يتمتعوا بالقدرة على الوثوق في بعضهم بعضًا، فعمل المعرفة الناجح يتطلب التعاون.*

مايكل سبينكر، مدير التحرير بصحيفة فاينانشيال تايمز

إذًا، لماذا يدخل الناس في النطاق (4)؟ ربما كان ذلك، على سبيل المثال، مسألة أسلوب في الأساس - ميلاً إلى الاهتمام الشديد بالتفاصيل أو التطلع إلى الكمال أو حتى الإدارة الصغرى. وربما يكون لدى الآخرين مبدأ أساسي راسخ

يتعلق بفقدان الثقة بالناس. وربما كانوا في الحقيقة يرون أنهم أفضل أو أكثر ذكاءً من كل من حولهم. وربما لا يثقون إلا في أنفسهم. وربما تعرضوا للخداع في الماضي، فجعلهم ذلك يبالغون في التشكك. وربما لم يمنحهم أحد الثقة. وكانت الحالة، يبدو أن لديهم مبدأ أساسيًّا بأن الآخرين لا يمكن الوثوق بهم. وما لم يتخذ هؤلاء الخطوات اللازمة لتغيير هذا المبدأ، فسيظلون إلى الأبد أسرى في النطاق الرابع الذي ترتفع فيه المخاطرة، وتنخفض السرعة، وتزيد التكلفة.

ربما تتعرض للخداع إذا أفرطت في الثقة، لكنك ستعيش في عذاب إن لم تثق إلى حد كافٍ.

فرانك كرين، كاتب وصاحب عمود صحفي

أما أقل مخاطرة وأعلى عائد فيوجدان إلى حد بعيد في النطاق الثاني «للثقة الذكية» (التقدير العقلي). وعلى الرغم من أن المخاطرة هنا حقيقية، يمكن بالحكمة الحد منها والسيطرة عليها. فلك أن تستخدم التحليل الشخصي للتقييم الدقيق للمشكلات والتفكير فيها بعمق وحسب، وإن لديك ذلك النزوع إلى الثقة الذي يشجع ويولّد، ويطلق العنان للتضامن مع إبداع الآخرين وحكمهم. من هنا، يتضاعف «الحكم» بمتوالية هندسية في النطاق (2). وبالقدرنفسه يتضاعف النزوع إلى الثقة؛ لأن نزوعك إلى الثقة يصبح عاملاً محفزًا في إيجاد هذا النزوع لدى الآخرين، فيرغبون في الارتقاء إلى مستوى تلك الثقة.

بعبارة أخرى، إن النطاق (2) في حالة فوران بمعنى الكلمة، فالتحليل المرتفع والنزوع المرتفع إلى الثقة لا يوجدان حكمًا قويًّا فحسب، وإنما أيضًا يوجدان تعاونًا نشطًا تنتج عنه إمكانية مستمرة ولانهائية.

تذكّر: أن «الثقة الذكية» لا تعني بالضرورة أن تمنح ثقتك شخصًا ما. فربما تقرر أن تمنح ثقة محدودة أو لا تمنح الثقة على الإطلاق - تمامًا مثلما يفعل من في النطاق (4). لكن على الرغم من أن القرارات قد تبدو متطابقة، فإن البدء بالنطاق (2) يصنع كل الفرق؛ لأن الأسلوب نفسه سيبني الثقة في كثير من الأحيان.

تحديد العوامل

يمكـن أن تكون مصفوفة «الثقة الذكية» مفيـدة إلى أقصى حد بوصفها أداة تشخيص، وأداة توجيه على حد سواء.

وفيمـا يتصـل بالتحليـل، من المفيـد أن تضـع في حسبانك ثلاثـة متغيرات جوهرية يمكنك أن تقوم بها عن طريق طرح هذه الأسئلة:

1. ما «الفرصة» المتاحة (الموقف أو المهمة المطروحة)؟
2. ما «المخاطرة» المتضمنة؟
   - ما النتائج المتوقعة؟
   - ما احتمالية النتائج؟
   - ما أهمية النتائج ومدى وضوحها؟
3. ما مدى «مصداقية» المشاركين في الأمر (الشخصية - الكفاية)؟

ولـنـرَ كيف ستفيدنـا هذه الأسئلة في تحديد «الثقـة الذكية» في موقف واقعي. هـل تذكر خبرتي مع أنّـا همفرايز، الفتاة التي كانت في فريـق كرة القدم بالراية للناشئين؟ إننا لو استخدمنا أسئلة التحليل كنا سنقول:

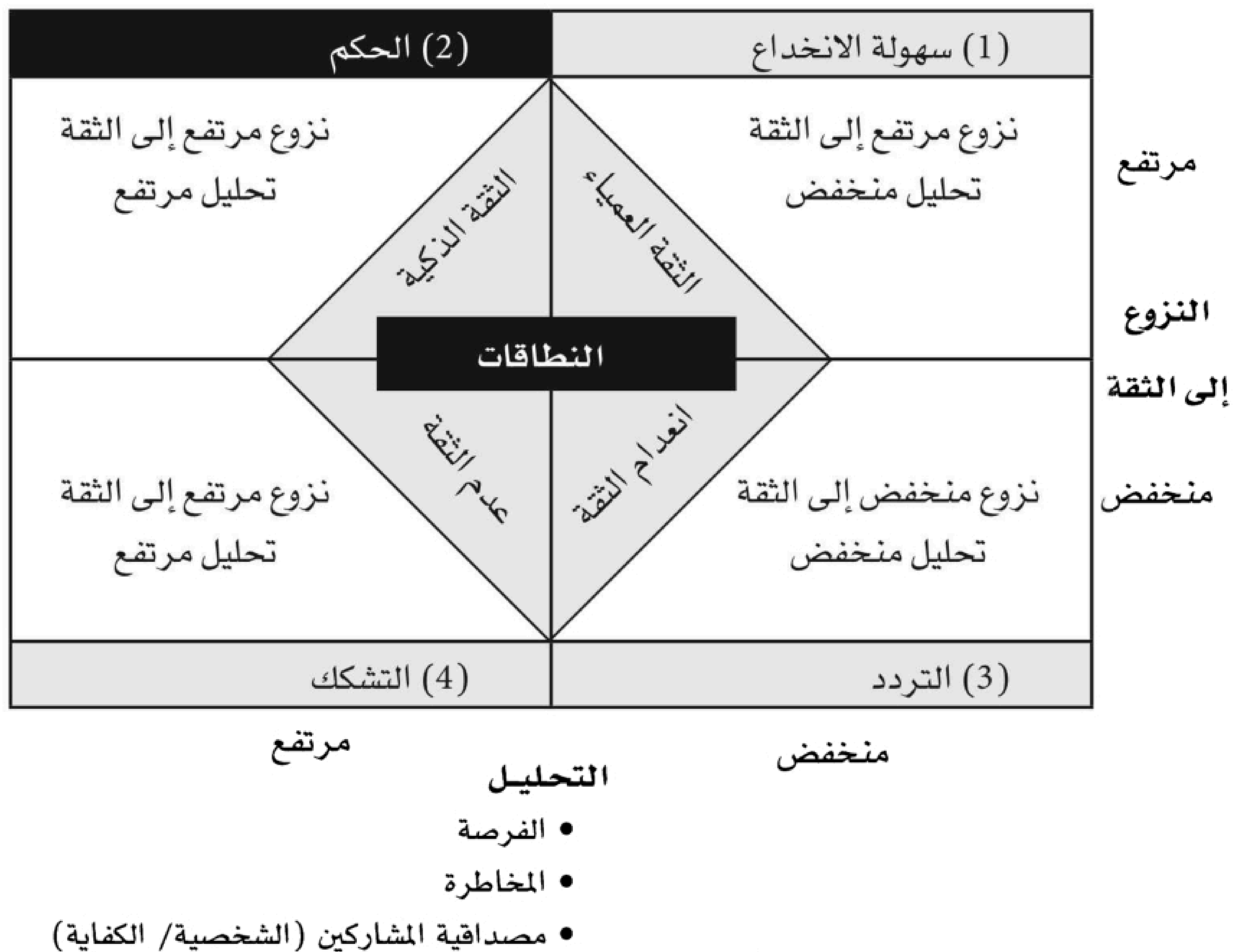
«مـا الفرصة؟» كانت البطولـة على المحك، وهذه آخر لعبة في المباراة، وكانت أنّا أقل مهارة وأقل خبرة من بقية اللاعبين، وقد جعلتها تلعب بقدر الزمن المطلوب في قواعد مباريات الناشئين، لذلك كان بمقدوري إدخال لاعب غيرها.

«مـا المخاطرة؟» كنا إما نفـوز أو نخسر، إما أن يسعد الفريـق بأسره سعادة لا حـد لهـا، أو أن يصاب بخيبـة أمل هائلة. وكان بوسع أنّـا أن تشعر بأنها فائزة، أو أنهـا السبـب في هزيمة الفريق - أو أن تشعر كأننـي، عندما وضعت أمام الأمر الواقـع، لم يكن لدي ثقـة في أن بمقدورها أن تقوم باللازم، وكان يمكن أن أوصف بأنني مغفل. وعلى الرغم من أن نتيجة مباراة في دوري محلي لفريق الناشئين ربما لا تبـدو كأنها نهاية العـالم بالنسبة إلى معظم الناس، فإنهـا كانت بالغة الأهمية والوضوح بالنسبة إليَّ أنّا، وإلى أعضاء الفريق الآخر، وكل المشاركين في الأمر.

«ما مدى مصداقية» المشاركين في الأمر؟ كان كل أعضاء الفريق أطفالاً رائعين، وقد عملوا بجد على تنمية مهاراتهم لاستخدامها في مباراة البطولة هذه. وكانت شخصية أنّا ظاهرة، ليس فقط في الطريقة التي تتصرف بها، وإنما أيضًا في الطريقة التي أظهرت بها الشجاعة في اتخاذ قرار بأن تتنافس مع هؤلاء الأولاد في المقام الأول. مع ذلك، لم تكن كفايتها تماثل في شدتها كفاية غيرها من أعضاء الفريق.

وبناء على إجابات هذه الأسئلة - بعبارة أخرى، اعتمادًا على التحليل العقلي وحده - كان كثير من المدربين سيتخذون قرار إدخال لاعب آخر في الدقيقة الأخيرة من المباراة في بطولة لا يعرف أحد كيف ستنتهي.

مصفوفة «الثقة الذكية»(*)



(*) علامة مسجلة.

لكـن عندئـذٍ، يدخل العنصر الثـاني – النزوع إلى الثقــة – إلى المشهد. وهو يتضمن بعدًا يختلف عن التحليل العقلي، إذ يحتوي على مشاعر عميقة تتدرج من التشكك إلى الحذر إلى الإفراط (انظر مصفوفة «الثقة الذكية» المفصّلة):

لم أكن «متشككًا» في دوافع أنّا ولا في قصدها (وهو أمر إذا اجتمع مع تحليلي، فسيضعني في النطاق (4)). والواضح أنني كنت أثق في شخصيتها.

كنت «حذرًا» في ثقتي بكفاياتها وبقدرتها على إحراز نتائج (بعبارة أخرى، في ثقتـي بمقدرتها) وكان هذا سيضعني إما في الجزء العلوي من النطاق (4)، أو في الجزء السفلي من النطاق (2).

لكننـي كنت «مفرطًـا» في نزوعي العـام إلى الثقة. إذ كنـت أومن بمبدأ حث النـاس من خلال منح الثقة، كما كنت أومن بأنّا، وكنت أعرف أن هذه لحظة فارقة في حياتها.

وعلى الرغم من أنني لم يكن لديّ الوقت الكافي لفحصٍ واعٍ لكل هذه العوامل علـى الأرض في ذلك اليوم، فإنهـا جميعًا جالت بخاطري عندماً قررت بسرعة أن أتخـذ قرارًا سريعًا في لحظة ثقة. وأعتقد أن ما اخترته كان في نطاق الثقة الذكية (2) بصورة واضحة.

وبنـاء على هذا الاختيـار، جزئيًّا على الأقل، فزنا بالمبـاراة، وشعر كل أفراد الفريق بالسعادة، وخاضت أنّا تجربة إيجابية مهمة في حياتها.

هل كنت سأظل مؤمنًا بأن قراري كان تطبيقًا «للثقة الذكية» لو خسرنا المباراة؟ نعـم، بالتأكيـد، فإنني أرى أنه قد بعث برسالة، ليس لأنّـا وحسب، بل لكل فرد في الفريق، بأنني أثق بهم وسأساندهم، بصرف النظر عما يحدث على أرض الملعب. ولم يكن الفوز بالمباراة هو القضية الوحيدة في الأمر، فما كان على المحك، مثل أي شيء، هو شعور هؤلاء الأطفال تجاه جهودهم، والطريقة التي كانت خبرتهم ككل، بوصفهـم جزءًا من الفريـق، ستؤثر على ثقتهم بأنفسهـم، وقدرتهم على الشعور بأنهم موضع ثقة، وعلى منح الثقة طوال حياتهم.

عنـد منح الثقة، يكـون التوجيه العام هـو أن تمنح ثقة مشروطة هـؤلاء الذين لا يزالون يسعون لاكتسابها، وثقة كبيرة لمن اكتسبوها فعلاً. وتذكر أنك حتى عندما تمنح الثقة بسخاء، ينبغي دائمًا أن تكون هناك محاسبة؛ لأن ذلك مبدأ يعزز الثقة بالفعل.

إدارة المخاطرة

إن قـرار منح الثقــة أو عدم منحها هــو دائمًا مسألــة إدارة المخاطرة. ولكي تأخـذ علـى فكرة أفضل عن كيفية عمل ذلك، دعنا نلقــي نظرة على بعض الأمثلة الأخرى التي قدمتها سابقًا، وننظر إليها من خلال عدسة المصفوفة.

أولاً: دعنــا نفحص فوز وارين بوفيت بتوكيـل توزيع ماكلان من وول- مارت. كانــت الفرصة فــوزًا محتملاً، وكان عدم أخذ الاحتياطـات المطلوبة يبدو محفوفًا بأخطار بالغة، وكان ذلك محتملاً بالنسبة إلى معظم النـاس. لكن في هذا الوضع، لم تكـن المخاطرة بمثـل الشدة المعتادة. وكانــت وول- مارت شركــة عامة تخضع لقوانين ولوائح وفحص حكومي.

إضافة إلى ذلك، كانت مصداقية الناس في وول-مارت (الشخصية والكفاية) مرتفعة. هذا إلى جانب أن سمعة بوفيت وتأثيره كانا في غاية القوة - وإذا تحرينا الواقـع هنــا - لم يكن أحد ليحــاول خداع وارين بوفيت في صفقــة حكومية. لذلك قــرر بوفيت أن يمنح ثقته بسخاء، وأن يعقــد الصفقة بكلمة شرف مع عدم اتخاذ الاحتياطات المطلوبة، ما زاد إلى حد بعيد من السرعة وخفّض التكلفة. ثقة ذكية؟ بكل معنى الكلمة، إنه النطاق الثاني.

ولنأخذ مثالاً آخـر: المرأة التي أشرت إليها في فصل السلوكيات الثلاثة عشر عــن «منح الثقــة». إذا كنت تذكـر، لم يكن المديـر التنفيذي للشركــة التي قررت تلــك المــرأة شراءها يريد أن يعقــد اتفاقية للتوظيف. قال الرجــل: «إنك تشترين شركتــي». فقالت المــرأة: «يجب أن تثق بي». وتحول الأمــر إلى كارثة حقيقية. ثقة ذكية؟ لا. ففي هذه الحالة، لم يكن لدى هذه المرأة قوة وارين بوفيت، ولم يكن لدى

الرجـل مصداقية وول-مارت، ولا يخضـع للمحاسبة الحكومية مثلها. لذلك، فإن منـح الثقة بسخاء دون اتخاذ الاحتياطات اللازمـة يحتمل ألا تُظهر أفضل حكم. كان ذلـك، في النطـاق الأول - نزوعًا مرتفعًا إلى الثقة مع تحليل منخفض، صفقة «يمكن الانخداع» فيها.

ومثال آخر، منحي ابني ستيفن الثقة بجعله يقود سيارة الأسرة، كان الواضح أن ثمة مخاطرة شديدة (فقد كان مراهقًا على الرغم من كل شيء!) لكن المخاطرة خفّـت إلى حد ما؛ لأن قصده بصفة عامـة كان طيبًا، إذ كان قد حصل على دورة تدريبيـة في القيادة، واجتاز الاختبـارات اللازمة للحصول على الرخصة. إضافة إلى ذلـك، كان لدينا اتفـاق في محله يوضح عواقب سوء السلوك أو سوء الاختيار. ثـم كان اختيار ستيفـن سيئًا، وقاد السيارة بسرعة بالغة. ومع الاتفاق المبرم، كان هـو الشخص الذي عليه أن يتعامل مع عواقب اختيـاره في الأساس، فهل هذه ثقة ذكية؟ أعتقد ذلك. وكانت بالتأكيد أكثر ذكاء من بدائل مثل منح الثقة بلا شروط (النطاق (1)) أو عدم منحها على الإطلاق.

تقتضـي الأبـوة أن تتعامـل دائمًا مع مسألـة منح الثقة للأطفـال، وفي بعض الأحيـان، يمكـن أن يصبح الأمر كخبرة «الأفعوانيـة»(*). بحق وهم يمرون بعملية النضـج. وقد وجدت أن من المفيد تحديدًا بوصفي أبًا ضرورة بذل جهد واعٍ للبقاء في المنطقـة (2) - أي أن يكون لديك نـزوع مرتفع للثقة، لكن في الوقت ذاته تقوم بالتحليـل لكـي تمنح الثقـة بطريقة تشجع الطفـل، وتساعده علـى أن يأخذ الثقة بجدية، وينمي القدرة على أداء أي مهمة بطريقة مسؤولة.

والواضـح أن هناك مساحة للتنـوع في الأسلوب، حتى في النطاق (2)، فحكم الثقـة الذكيـة، حسب الموقف، يمكـن أن يتضمـن كل شيء من منـح الثقة التامة إلى عـدم منح الثقة علـى الإطلاق، أو من منح الثقة في بعض النواحي الأساسية

(*) قضبان حديدية مرتفعة (في مدينة للملاهي) تتلوى، وتنخفض، وترتفع، وتجري فوق قضبانها عربات صغيرة (المترجمة).

(النزاهة والقصد والكفايات، على سبيل المثال)، وعدم منحها في نواحٍ أخرى (أي النتائج). فمنح الثقة الذكية يضع في حسبانه العوائد العامة لعلاقات الثقة المرتفعة، ويضع في الحسبان الموقف المحدد والمخاطرة وشخصية المشاركين في الأمر وقدرتهم. وهو يجمع بين النزوع إلى الثقة والتحليل بطريقة تصل بالعوائد إلى الحد الأقصى، وتقلل المخاطرة إلى أدنى حد.

✍ *إن الهوس بالقياس هو المشكلة. وهناك شيء يمكننا استخدامه بدلاً من القياس: ألا وهو الحكم. فبعض أهم الأمور في العالم لا يمكن قياسها.*

هنري مينتزبرج، كاتب وأستاذ جامعي

لماذا لا يصير عدد كبير من المديرين الموثوق بهم قادة أبدًا

قلت، عبر صفحات هذا الكتاب: إن «القيادة» تحرز نتائج بطريقة تبعث على الثقة. وكثير من المديرين الموثوق بهم - وهم أناس يتمتعون بالمصداقية، ويتسمون بقوة الشخصية والكفاية الفنية - لا يصيرون «قادة» أبدًا؛ لأنهم لا يعرفون كيف يمنحون الثقة الذكية. وهم يتصرفون بصفة أساسية في النطاق (4)، نطاق التشكك. وقد «يفوضون» أو يوكلون مهام للآخرين مع وضع ضوابط محددة لإنجازهم. وربما «يمنحون ثقة زائفة» - بعبارة أخرى، يقدمون كلامًا «شفهيًّا» لمنح الثقة، لكنهم يديرون الأعمال على المستوى المصغر. مع ذلك، فهم لا «يأتمنون» الناس تمامًا، فلا يعطون الآخرين «المهام الأساسية» (المسؤوليات التي تتطلب ثقة) التي تتضمن سلطة حقيقية ومساءلة، بحيث يستخرجون من الناس أقصى إمكانياتهم، كما يوجدون البيئة التي تدر عوائد الثقة المرتفعة.

وعلى الرغم من أن التفويض مسألة عقلية، فإن الائتمان مسألة غريزية - إنه شيء تشعر به. وعندما لا يتعلم الناس منح الثقة لا يصبحون «قادة» بكل ما تحمله الكلمة من معنى - لا في العمل ولا في البيت.

في ختــام أحد البرامج، جاءني رجل أحيل إلى التقاعــد بعدما كان مستشارًا عامًّــا لإحدى الشركات، وقــال: «إن دراستي القانونية وخبرتــي جعلا لديّ نزوعًا إلى عــدم الثقة. وقد أفادني ذلــك أحيانًا، لكنه سبب لي مشكلاتٍ لا حصر لها في كثير من الأحيان، فقد جعلني أغوص في مستنقع علاقات قانونية مكلفة ومستنزفة للوقــت، وآذاني بشدة في علاقاتي الشخصية؛ لأنني طبقت أسلوب تفكيري المهني علــى حياتي الشخصيــة. وأنا، اليوم، أبدأ عملاً جديدًا، وقــد أثارتني فكرة البدء بالنزوع إلى الثقة، ولا أدري كيف ستكون النتائج، لكنني مقتنع بأن هذا هو المدخل، وهو خير مكان للبدء».

إن المهمــة الأولى لأي قائــد هــي الإيحــاء بالثقة، فهــو إطلاق العنــان لإبداع الأفــراد وقدرتهم على منح أفضــل ما لديهم، وإيجاد بيئة تتســم بالثقة المرتفعة، يمكنهــم فيها العمل بصــورة فعالة مع الآخرين، وينطبق هــذا على العمل والمنزل على حد سواء.

أول شيء يجب أن يفعله أي قائد هو أن يبث الثقة.

دوج كونانت، المدير التنفيذي لشركة كامبيل سوب

إذًا، كيــف توحــي بالثقة؟ يكون ذلك بعمــل كل ما تكلمنا عنــه عبر صفحات هــذا الكتاب. فأولاً، تبعث على الثقة عندما تبدأ بنفسك وبمصداقيتك (العناصر الأساسيــة الأربعــة). وثانيًا، تبعث على الثقة بأن تتصــرف باستمرار بطرق تبني الثقة مع الآخرين (السلوكيات الثلاثة عشر) ومن بينها منح الآخرين الثقة عمدًا وبحكمــة (الثقة الذكية). وفي دورك القيادي الأكبر، تستخدم العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر لإيجاد توافق في «مؤسستك» (عملك، أو قسمك، أو فريقــك أو أسرتك) والسمعة في السوق والمشاركة في العالم. وعندما تفعل ذلك ستحصل على نتائج بصورة تبعث على الثقة بالنفس وثقة الآخرين بك.

ولدى بعض القادة أساليب تركز على التفاصيل - على الرغم من أنهم ليسوا في الإدارة الصغرى بالفعل - قد ينظر إليها مع ذلك بوصفها لا تبعث الثقة. وبالنظر إلى ضرائب الثقة المنخفضة. من الحكمة أن يفكر كل القادة في الطريقة التي يدرك الناس بها أساليبهم. أما هؤلاء الذين توجههم التفاصيل فلا بد أن يبذلوا جهدًا مضاعفًا للتواصل وممارسة نزوع جوهري إلى الثقة.

مرة أخرى، أؤكد أن في اقتصاد «عالمنا المسطح» تحديدًا، فإن القدرة على بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها هي الكفاية «الأساسية» على المستويين المهني والشخصي في هذا العصر. كذلك، فإن القدرة على استخدام «الثقة الذكية» جزء جوهري في تلك الكفاية، إذ ستمكنك من إيجاد توازن قوي وتضافر بين التحليل والنزوع إلى الثقة، ما سيسفر بدوره عن الحكم الذي سيجعلك ترتقي بنفسك بصورة فعالة، وتستثير الموهبة والإبداع والتعاون، وأعلى درجات المشاركة لدى الآخرين.

*****

استعادة الثقة بعد فقدانها

✍ *يبني الناس جدرًا لا حصر لها، ولا يقيمون جسورًا كافية.*

سير إسحاق نيوتن

قرأت أخيرًا مقالاً لكاتب بارز في مجال الأعمال، قال فيه:

الحقيقة، إنك لا تستطيع استعادة الثقة. انتهى الكلام. هل لديك شك في هذا؟ فكر جيدًا في المرات التي تعرضت فيها للخداع، هل وجد الأشرار طريقهم إلى قلبك مرة أخرى؟ إذا كنت مثل آلاف سألتهم، فستكون إجابتك: «أبدًا». فالثقة يمكن اكتسابها مرة وفقدانها مرة، فإن فُقدت، فإنها تفقد إلى الأبد.

ربما كانت لديك خبرات تثبت هذا الرأي، وربما تكون قد حطمت الثقة في علاقة مهنية أو شخصية، وحاولت استعادتها، لكنك فشلت. أو ربما خسر أحدهم ثقتك به، فأقسمت ألا تثق بهذا الشخص مجددًا أبدًا – مهما حدث! أو ربما أقسمت إنك لن تثق «بأي أحد» مرة أخرى.

الواضح أن تحطيم الثقة يسبب الألم وخيبة الأمل والخسارة. ويدمر العلاقات والشراكات والخطط والأحلام والمشروعات بكل أنواعها.

إنني أول من يقر بأن ثمة مواقف لا يمكن استعادة الثقة فيها، ذلك حين تكون خيانة الثقة بالغة القسوة والخداع شديد العمق، والألم عظيمًا، والثقة محطمة ولا سبيل لجمع أجزائها معًا في كلٍّ سليم متماسك. وفي الواقع، بل ربما لا تأتي فرصة «لمحاولة» استعادتها. من هنا، أتفق تمامًا مع من يقولون: إن الأسلوب الأمثل، حتى الآن، هو ألا تخون الثقة مطلقًا من الأساس. فالثقة ليست أمرًا مسلمًا به، إنها أمر ينبغي بناؤه وتقديره ورعايته وحمايته والحفاظ عليه بشدة.

لكن طبيعة الحياة هي أننا جميعًا سنضطر دون شك إلى التعامل مع الثقة المحطمة في وقت من الأوقات – وربما لمرات عدة – طوال حياتنا. ففي بعض

الأحيان، نتصرف بغباء، إذ نخطئ في علاقة شخصية أو مهنية، فيوقفنا استنزاف رصيد الثقة الشديد، أو حتى الإفراط في السحب منه. وفجأة، يحل التشكك محل التضامن، وتتهاوى الزمالة، ويؤخذ العمل في اتجاه آخر، وتتمزق الأسرة، ويكون السعي إلى العقوبة.

وفي أحيان أخرى، ربما نقترف خطأ بسيطًا أو نبدي إخفاقًا في الكفاية لنكتشف بعدها أن سلوكنا تم تأويله بوصفه خيانة للشخصية - وهذا أصعب كثيرًا في استعادته.

«انظر ماذا فعلت!».

«لكنني لم أقصد أن...».

«لكنني فقط كنت أحاول...».

وكما ناقشنا سابقًا في الفصل الذي تناول السلوكيات الثلاثة عشر، ليست طريقة تصرفنا فقط هي ما يؤثر على الثقة، ولكن أيضًا تأويلات الناس لهذه السلوكيات، وما يستخلصونه منها من استنتاجات تؤثر على الثقة. مرة أخرى، حسبما يقول نيتشه: «ليست هناك حقائق، وإنما تأويلات». وتذكر أن الناس يميلون إلى الحكم على الآخرين بناء على السلوك، ويحكمون على أنفسهم بناء على القصد. من هنا، يمكن للتصرف السيئ مع حسن القصد أن يجعل الآخرين يفترضون سوء القصد، وهذا يزيد إلى حد بعيد من عمليات السحب، ويؤدي إلى صعوبة استعادة الثقة.

أما على الوجه الآخر من العملة، فقد يحدث أحيانًا أن يحطم الآخرون ثقتنا بهم، ونواجه بقرار كيفية التعامل مع هذا الأمر. ربما يسيء شريك في العمل استخدام الموارد المالية، أو يرفض أحد أعضاء فريق ما تحمل المسؤولية، أو يذكرك أحد الموردين بسوء أمام آخرين في المجال نفسه، أو يستخدم شريك الحياة بطاقة الائتمان بتهور، ودون الرجوع إليك، أو يخالف أحد الأبناء موعد

العـودة إلى البيـت مرات عدة. إن كيفية تعاملنا مع انتهـاكات الثقة هذه، قد تؤثر إلى حـد بعيد على علاقـات العمل وفرصه، وعلى الترابط المـدني، وعلى السعادة الشخصية والأسرية - ربما لأجيال قادمة.

إذًا، ماذا نفعل؟

هل يمكن حقًّا استعادة الثقة؟

هل من الحكمة - أم من الحماقة - أن نحاول؟

التحدي هو الفرصة

كما قلت في الفصل الأول: إن فكرة استحالة استعادة الثقة إذا فقدت، خرافة. ربمـا تكون المسألة صعبة، لكن، في معظم الحالات، يمكن استعادة الثقة المفقودة، بل غالبًا ما يتم تعزيزها أيضًا!

علـى سبيل المثال، ليلة أن استدعتنـي الشرطة في منتصف الليل لأتسلم ابني بعـد تجاوزه السرعـة المقررة، أصاب ثقتي به هبوط حـاد، فقد أنفقت أنا وجيري وقتًـا طويلاً جـدًّا في الشرح المفصّل لاشتراطـات السماح لستيفـن بقيادة سيارة الأسـرة. وقد وافق على هـذه الاشتراطات، ثم ذهب بكامل وعيه وخالف أحد أهم هذه الاشتراطات - أي الالتزام بالقانون.

لكن الثقة التي كنا نرغب في منحها ستيفن قبل مخالفته، لم تسترد فحسب، بل زادت بالفعل. ويمكنني أن أقول بأمانة: إن ثقتي في ستيفن اليوم أكبر بلا حدود ممـا كانت عليه قبل هذه الخبرة، ويرجع جـزء كبير من ذلك إلى نتيجة ما حدث في أثناء عملية بحثنا في هذه المسألة.

فعندمـا أقـر ستيفـن بخطئه، واعتذر، وقضـى شهورًا في حـل مشكلات دفع الغرامـة، والمعاناة من نتائج أفعاله، ازداد فهمـه ونضجه، وقرر ألا يضع نفسه في هـذا الموقف مجددًا أبدًا. وقـد زادت مصداقيته الشخصية، وقوّى نزاهته وحسَّن

قصده. وقام بتنمية قدراته عن طريق إيجاد طرق ناضجة للتعامل مع خيبة الأمل في حياته. وقد أحرز «نتائج» – في شكل توجهات أفضل، وعادات أفضل، وقيادة أفضل للسيارة، لدرجة أنه صار يُعرف بين أقرانه بأنه السائق «الآمن» – وإنه من دون أن يعرف نفذ بعض السلوكيات الثلاثة عشر. فقد عمل على «مواجهة الحقيقة»، و«تصحيح الأخطاء»، و«إحراز النتائج» و«الوفاء بالالتزامات»، و«تطوير نفسه»، وبذلك، قوى كيانه الداخلي وعلاقته بنا.

رأيت ستيفن يكابد هذه العملية – لأنه تعرض لاختبار، كما تعرضت علاقتنا لاختبار، واجتازه – أشعر حقًّا أن «رصيد الثقة» لدينا صار أكبر كثيرًا مما كان قبل ذلك. وعلى الرغم من أن الموقف كان مؤلمًا، فإنه أتاح الفرصة لنفسه ولنا لنتعلم، ونتطور، ونبني الثقة.

إن أحد أكبر عقبات بناء الثقة واستعادتها هو المبدأ السطحي القائل: إن الحياة المثالية تخلو من التحديات. والأمر ليس كذلك، فإننا سنواجه تحديات، وسنقترف أخطاء تؤثر علينا، فهذه هي الحياة. والمسألة هي كيف يكون رد فعلنا تجاه هذه الأمور – سواء اخترنا أن تكون أولويتنا عوائد الثقة الهائلة على المدى الطويل، أم أي شعور مؤقت بالرضا نحصل عليه من القيام بأمور تحطم الثقة، ومحاولة تبرير سلوك الثقة المنخفضة، أو إخفاء الأحقاد أو العجز عن الصفح.

إنني مقتنع تمامًا بأن إعطاء الأولوية للثقة – أي السعي حثيثًا لبنائها وتنميتها واستعادتها ومنحها بحكمة – سيدر، في معظم الحالات، عوائد شخصية ومؤسسية تفوق بكثير أي سبيل آخر. لذلك، فعلى الرغم من أن استعادة الثقة قد تكون صعبة، فإن الأمر يستحق. وحتى إن لم تسترد الثقة في تلك العلاقة التي تكون بصددها تحديدًا، فإن جهودك لاستردادها ستزيد من قدرتك على بناء الثقة في علاقات أخرى.

وكما في كل جانب آخر من جوانب الحياة تقريبًا، يمكن أن تسبب الانكسارات انتصارات، ويمكن أن تصبح المشكلات والأخطاء بعض فرصنا العظيمة للتعلم

والنمـو والتطـور. ومع وضـع هذا في الحسبـان، لنلقِ نظـرة الآن علـى ما يمكننا عملـه لاستعـادة الثقة – أولاً عندما نحطم ثقة الآخرين بنـا، وثانيًا عندما يحطم الآخرون ثقتنا بهم. وفي كلتا الحالتين، يوجد المفتاح في العناصر الأساسية الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر، فإنها لا تفيدنا في بناء الثقة وحسب، وإنما أيضًا تمكننا من استعادتها.

عندما تفقد ثقة الآخرين

عندمـا تفقـد ثقة الآخريـن بسبب فعل مخـادع واعٍ أو رأي ضعيـف، أو خطأ بسيـط، أو فشل في قدرة، أو سوء فهـم بسيط، يكون سبيل استعادة الثقة واحدًا – وهو العمل على زيادة مصداقيتك الشخصية، والتصرف بطرق تبعث على الثقة.

مـع ذلك، فـإن إدراك كيف فقدت الثقـة في البداية مفتاح مهـم لفهم كيفية تطبيق العناصر الأساسية والسلوكيات في محاولة استعادتها. وبصفة عامة، تكون استعادة الثقة التي فقـدت بسبب انتهاك يتعلق بالشخصية (النزاهة أو القصد) أصعب كثيرًا من استعادة الثقة التي فقدت بسبب انتهاك يتعلق بالكفاية (القدرات أو النتائـج) واستعادتها في حالات انتهـاكات «النزاهة» هي الأصعب على الإطلاق في كل العلاقات، سواءً كانت شخصية أو أسرية أو مهنية أو مؤسسية أو في السوق.

تذكـر أنك عندما تتكلـم عن استعادة الثقـة، فإنك تتكلم عـن تغيير مشاعر شخص آخر تجاهك، وتجاه ثقته بك، وهذا شيء لا يخضع لسيطرتك، إذ لا يمكنك إجبـار الناس على الثقة بـك، ولا يمكن أن تجعلهم يأتمنونك، وربما كانوا يتعاملون مع أمور أخرى في حياتهم تجعل المشكلة أصعب بالنسبة إليهم. أو ربما قاموا بتأويل الانتهـاك المتعلق بالكفاية من جانـب بوصفه انتهاكًا متعلقًـا بالشخصية، ما يعقد الأمـر إلى حـد بعيد. والفكـرة هي أنك لا تملك أن تفعل إلا مـا تستطيع فعله، لكنه ليس بالقليل. وحتى لو عجزت عن استعادة الثقة في موقف معين أو علاقة ما، فإنك عـن طريق تقوية «عنـاصـرك الأساسية» وتحويل «السلوكيـات» إلى عادات، ستزيد من قدرتك على بناء الثقة أو استعادتها في مواقف وعلاقات أخرى طوال حياتك.

لذلك، تذكر أننا لا نتكلم هنا عن «تعديل» شخص آخر، فليس بمقدورك فعل ذلك. لكن يمكنك أن تعطي الآخرين شخصًا آخر له مصداقية وجدير بالثقة ويتصرف بطريقة تبعث على الثقة. وتبين التجارب أن هذا النوع من الأمثلة، سيكون له بمرور الزمن، مفعول أكبر بكثير من أي شيء آخر كان يمكننا أن نفعله لاستعادة الثقة.

استعادة الثقة على جميع المستويات

والآن، لنتأمل بعض الأمثلة في كلٍّ من الموجات الخمس، ونرى كيف يمكن للمصداقية والسلوك أن يساعداك على استعادة الثقة على جميع المستويات، ولا حظ أن خوض تحدي التعامل مع الثقة المحطمة، في كثير من المواقف، يوفر الأساس لثقة أكبر.

الثقة المجتمعية

إن استعادة الثقة على المستوى المجتمعي تعني إعادة بناء الثقة في الدول والمؤسسات والصناعات والمهن، وفي الآخرين بصفة عامة. كذلك، فهي تتضمن إبطال التشكك والارتياب وحل المشاركة أو الإسهام محلهما، وإيجاد القيمة، والسلوك الأخلاقي.

تشير الأفكار المبنية على المعلومات إلى إمكانية تحسين الثقة في المجتمع. فعقب فضيحتي شركتي إنرون وورلدكوم، أظهرت دراسة واطسون وايت عام 2002 أن ثقة الموظف في الإدارة كانت بنسبة 44% فقط. ثم أظهرت دراسة ثانية أجراها واطسون وايت أيضًا بعد سنوات قلائل من الدراسة الأولى، أن النسبة قد زادت إلى 51%. وهناك دول مثل اليابان والدانمارك وهولندا، ازدادت الثقة في مجتمعاتهم بصفة عامة خلال العقدين الماضيين.

وفي جمهورية أيرلندا، قام القادة عبر السنوات الثلاثين الماضية، بتغيير تركيز الدولة من الداخل إلى الخارج، وحولوها من الاستقلال الاقتصادي إلى الاعتماد

المتبـادل. وأصلحوا ما كان يومًـا نظامًا تعليميًّا عتيقًا لتصبـح أيرلندا واحدة من قادة التعليم في العالم بلا جدال، وقد زادوا من اتساق العمل عبر التعاون الهادف، وأقنعـوا المغتربين بالعودة، وساعدوا أيرلندا على أن تصبح واحدة من أكبر الدول المستخدمـة للتكنولوجيا، وجاذبة للاستثمار إلى حـد بعيد، فهي في الواقع تجذب نحـو 25% مـن استثمار الولايـات المتحدة في أوروبـا، على الرغم مـن أن سكانها يمثلون 1% فقط من سكان أوروبا.

وقد علق بيرتي إيرن، رئيس الوزراء الأيرلندي قائلاً: «الواضح أن التكنولوجيا هـي القوة المحفزة لنا، فقد منحت الثقة لجيل جديـد من الأيرلنديين، وساعدتنا على توفير الوظائف، وأوقفت مد الهجرة الهائل بمنح شعبنا مستقبلاً».

قامـت القيادة في جمهورية أيرلندا بكل هـذا من خلال جهود واعية وتعاونية تضمنت سلوكيـات، مثل: مواجهة الحقيقة، وتطوير الـذات وإحراز النتائج. ومن ثم، قاموا ببناء مصداقيتهم، وثقتهم العالمية بوصفهم دولة.

ثقة السوق

بالنسبـة إلى ثقـة السـوق، فصحيـح أنك في معظـم الحـالات إذا خنت ثقة العميـل، لـن تحصل على فرصة أخرى. وهذا القرار يرجـع، بلا شك، إلى العميل الـذي ربما يختـار ببساطة ألا يستمر بعد ذلك، ويذهب إلى حال سبيله. وكما قلت مـن قبل، يصدق هذا تحديـدًا عندما تكون الخيانة متصلة بالشخصية – وبصفة خاصة بالأمانة.

لكـن في بعض الحـالات، تُظهـر التجربـة أن العناصـر الأساسيـة الأربعـة والسلوكيـات الثلاثة عشر، تجعل مـن الممكن استعادة ثقة السوق، بل تعزيزها. في كتابهما «حكايات خدمة «ابهرهم» Tales of Knock Your Socks Off» ما يأتي:

كان لنـا صديقـان مقربـان يحتفـلان بعيد زواجهمـا الخامـس والعشرين، فاتصلنا لتهنئتهما، والاطمئنان على الزهور التي طلبناها ليومهم الرائع – وللحفل

الكبير الذي كانا سيقيمانه في تلك الأمسية، ولكن أصابنا الغم، إذ علمنا أن ما وصل إليهما لم يكن الباقتين الكبيرتين اللتين يناسبان الاحتفال كما تصورنا، وإنما كان نباتًا سقيمًا في أصيص، ضئيل الحجم، شيء هزيل، يمكن، في أفضل حالاته، أن يزين زاوية صغيرة في نصف الحمام الملحق بغرفة المعيشة.

كان الوقت بعد السادسة مساءً، والموعد المحدد للحفل هو السابعة والنصف. فاتصلنا هاتفيًا، وأدركنا جيري وهو في طريقه للخروج، وشرحنا له ما حدث من تدليس. فقال: «لا تقولي أي شيء آخر، سأتدبر الأمر حالاً». وفي السابعة والربع، اتصل أصدقاؤنا لإخبارنا بأن هناك شاحنة سلمت لهما باقتي زهور رائعتين، وباقة صغيرة لوسط مائدة الطعام. أوه - هل أشرت إلى أن صديقينا يعيشان في كارولاينا الشمالية، أما نحن ومحل الزهور ففي مينوبوليس، لنا منطقة زمنية واحدة، ولكن بيننا نصف قارة.

عندما وصل إيصال الدفع، لم يكن به سوى تكلفة طلبنا الأصلي فقط، وسلمها بنفسه جيري، صاحب محل الزهور، وهو يحمل في يده قبعة - وباقة صغيرة من الزهور. وجدد اعتذاره عما حدث، وأكد أنه لن يتكرر. لا أعذار، لا إلقاء باللائمة على بائع الزهور الذي نفذ الطلب في «تشارلوت». ولا قول: «لا يمكن أن تتصوروا حجم العمل الذي عليّ إنجازه اليوم». لم يقل أي شيء سوى - «مرة أخرى، أعتذر عما حدث، وأرجو أن تفكروا فينا مجددًا، عندما تحتاجون إلى زهور». ويمكنك أن تراهن بأننا سنفعل، وقد فعلنا.

في هذا الموقف - كما في مواقف عدة تتضمن إصلاح الخدمة - أصبحت المشكلة نفسها عاملاً محفزًا لبناء ثقة أكبر؛ لأن الشركات أخذت المشكلة مأخذ الجد، وتعاملت مع المسألة الصعبة بطريقة تستعيد الثقة. وهذا النوع من إصلاح الخدمة يمكن أن يكسبك بوصفك عميلًا مدى الحياة.

وإليك مثالاً آخر، ففي تسعينيات القرن العشرين، تعرضت شركة نايكي إلى انتقاد عنيف من الناشطين؛ لأنها ليست مسؤولة اجتماعيًّا، وذلك بناءً على الأوضاع

القائمة في بعض مصانع شركائها الأجانب في التصنيع. فاتخذ فيل نايت، رئيس مجلس إدارتها، خطوات لتصحيح «الأخطاء»؛ فاعترف بالمشكلة بوصفها «رد فعل متخبط من الأساس، وشركته هي المسؤولة عنه بالفعل». وبأفعال نايكي وسلوكها عبر السنوات اللاحقة، أظهرت نتائج ملموسة والتزامًا قويًّا بالارتقاء بأوضاع الصناعة بأكملها لتصبح من رواد الشركات المسؤولة. وفي عام 2006، أحرزت الشركة المركز الثالث عشر في قائمة «أفضل الشركات المواطنة» واستعيدت الثقة المفقودة؛ لأنهم أخرجوا أنفسهم من هذه المشكلة بالشفافية. ولا يزال ثمة نقاد، ولكن كما يقول رئيسا العلامة التجارية نايكي، مارك باركر وتشارلي دينسون، في تقريرهما عن «مسؤولية الشركة»: «نرغب في بناء الثقة، وتمكين المعنيين بالأمر من الحكم علينا ليس حسب وجهات النظر، وإنما حسب الواقع. والشفافية أداة جوهرية في هذه العملية».

الثقة المؤسسية

قد تبدو استعادة الثقة داخل أي مؤسسة أمرًا صعبًا، وخاصة إذا كان التركيز، حصريًّا تقريبًا، على الإنتاج، ولا يتوازن مع ضرورة الحفاظ على القدرة على الإنتاج مستقبلاً. ولكن لأن المؤسسات مرتفعة الثقة تتفوق على المؤسسات منخفضة الثقة بثلاثة أضعاف، فإن هذا يوفر حافزًا لبذل الجهد. ولا توجد الثقة المرتفعة بيئة رائعة للعمل وحسب؛ وإنما توفر أيضًا حدًّا تنافسيًّا قويًّا.

كانت لي تجربة شخصية في فقدان الثقة المؤسسية واستعادتها في أثناء الأسابيع الأولى من عملي بوصفي مديرًا تنفيذيًّا في مركز كوفي للقيادة. فعندما توليت هذا المنصب، تشككت بشدة في حكمة الاستمرار في رعاية قسمنا التعليمي. وكنت أقدر بصدق مهمة هذا القسم وتأثيره المحتمل، لكن لأننا خفضنا أسعارنا لسوق التعليم، إلى حد بعيد، لنجعله في المتناول بدرجة أكبر، كان الاعتقاد والرأي السائد هو أن هذا القسم لا يدر أرباحًا على المؤسسة. ومع الأسف، لم يكن لدينا بيانات مالية جيدة لنعرف النواحي الأخرى.

وعلى الرغم من علاقتي الجيدة بموظفي القسم التعليمي فيما مضى، أجد نفسي الآن في مواجهة مدير المجموعة على طاولة في اجتماعات، في موقف يهدد وجود القسم نفسه. إضافة إلى ذلك، آسف لقول: إنني خالفت بعض السلوكيات الثلاثة عشر بالحديث عن الأمر مع آخرين في غياب الرجل بطرق لم أكن لأتصرف بها في حضوره. والمؤكد أن هذه الأمور كان لها أثر سلبي شديد على التوازن في أرصدة الثقة التي أمتلكها لدى كل من المدير والقسم برمته.

وفي النهاية، أصلحنا الأمور المالية للشركة، وأنشأنا أنظمة دقيقة للتقارير المالية، وقمنا بتطبيق أسلوبي التكلفة القائمة على النشاط، والإدارة القائمة على النشاط لإعطائنا صورة كاملة عن الربحية الحقيقية لكل أقسامنا. وكما ثبت بعد ذلك، أنه على الرغم من التسعير المخفض، لم يكن قسم التعليم يحقق ربحًا وحسب، بل كانت هوامش الربح تماثل في ارتفاعها تقريبًا أكبر الأقسام إدرارًا للدخل.

وفي اليوم الذي وردت فيه البيانات الرقمية، دخلت إلى مكتب المدير، وقلت: «آسف. كنت مخطئًا، وأنا أعتذر لك ولمجموعتك كلها، وسأقوم بتسوية الأمر وديًّا، وسأكون المدافع الأول عن قسم التعليم». وقد فعلت، فأصبحت بطلاً في نظر القسم، وأخذت على عاتقي التأكد أن كل الناس تعرف أن قسم التعليم كان مشروعًا تجاريًّا مربحًا وعملية تخضع لإدارة جيدة.

ونتيجة لذلك، ارتفع بسرعة رصيد الثقة الخاص بي لدى المدير والقسم بأسره. وعلى الرغم من جهلي بالأمر آنذاك، فقد أخبرني المدير بعدها أن اعتذاري كان لحظة فارقة بالنسبة إليه شخصيًّا، وكذلك بالنسبة إلى المجموعة كلها، ووضع الأساس للنجاح الباهر الذي حققه القسم خلال العقد اللاحق.

إن كل ما أعرفه هو أن الثقة لم تسترد وحسب، وإنما تعززت مع المدير والفريق. وإن تذكر ما حدث، يجعلني أفهم كيف أن هذه التجربة أكدت أهمية إظهار الإخلاص، وتصحيح الأخطاء، وقيمة استعادة الثقة في المؤسسة، وتأثير الثقة على السرعة والتكلفة.

ثقة العلاقة

كما أشرت سابقًا، إذا كنت عميلاً لشركة خانت ثقتك، فربما لا تمنحها فرصة أخرى لاستردادها. وهذا أمر عارض، وربما لا يشغل حيزًا كبيرًا من تفكيرك. لكن إن كان من خان ثقتك هو أحد أفراد أسرتك، فالأمر لا يكون عارضًا. ولأن العلاقات الأسرية أهم كثيرًا، و بها عواقب بعيدة المدى، فستتمنى أن تكون الرغبة والاستعداد لإعادة الثقة أكبر كثيرًا.

وقد حكى أحد رفاقي هذه القصة:

كان أحد الأطباء في حي مجاور حسن السمعة، وله مركز مرموق في كنيسته، ويتبرع بوقته إلى المرضى المحتاجين في دول العالم الثالث، كما كان صديقًا لكثير من الناس في حيه والمجتمع المحيط به، وأبًا وزوجًا محبًّا... إلى أن تورط في علاقة مع امرأة أخرى. وتم اكتشاف حياته السرية وسلوكه المخجل، الذي يناقض قيمه التي كان يدعو لها في كنيسته وفي أسرته، وانقلب عالمه في لحظة رأسًا على عقب، واضطرب زواجه اضطرابًا عظيمًا، وتألم أطفاله، لدرجة أن معظمهم كانوا يرفضون الكلام معه، كما فقد مكانته في الكنيسة، وساءت سمعته تمامًا.

لكن حدث أمران مهمان بدأا عملية العلاج التي مهدت الطريق لإعادة الاحترام والثقة: (1) أنهى علاقته بالمرأة الأخرى، وطلب الصفح من زوجته وأسرته. (2) اختارت زوجته أن تبقى معه، وأن تسانده على الملأ، وتمنحه الفرصة لاستعادة ثقتها واستعادة احترامه لنفسه أيضًا. إنها لم تتجاهل الأمر، ولم تتصرف مثل بعض الزوجات اللاتي أسيء إليهن عاطفيًّا، واللاتي يلمن أنفسهن، ويسمحن لأنفسهن بأن يُخدعن مرارًا وتكرارًا، بل عززت احترامها لنفسها، وأنذرته، وطلبت تغييرات معينة في أسلوب حياته وسلوكه. وعلى الرغم من أهمية ما فعلته، كان ما فعله أهم؛ إذ لم يحاول أن يكذب للخروج من الموقف، وطلب الصفح، وقام بكل التغييرات المطلوبة، وأوفى بوعده بأنه لن يخون ثقتها ثانية. وقد واجه مجتمعه، وأسرته، وجيرانه بتواضع، وليس بغطرسة أو بالتصرف بوصفه

علـى حق. كان الجميع يعرفون ما حدث، وكان يعرف أنهم يعرفون، وأراد استعادة ثقتهـم أيضًا. وبمرور الوقت، بدأ زواجه وأسرته وسمعته تتعافى. وعلى الرغم من أن النـاس لا ينسون هذه الأنواع من الأخطـاء الشخصية والعامة، فإن اتجاه المرء والتغيير في شخصيته وسلوكه أيضًا يمكن أن يعيد بناء الثقة والاحترام.

وبالتأكيـد، ليس كل شخص في موقف كهذا كان سيرغب في محاولة استعادة الثقة. لكن، كما تظهر هذه التجربة وما شابهها، يكون ذلك ممكنًا، عندما يرغب الناس في ذلك إلى درجة معينة على الأقل، وفي بعض المواقف.

وهنـاك جانب آخر يسبب مشكلات هائلة للثقـة في العلاقات الشخصية، ألا وهـو المال. وكما يؤكد كثير من مستشاري الزواج، فـإن مشكلات المال هي السبب الأساسـي للطلاق. وعلى الرغـم من أن كثيرًا من هذه المشـكلات سببها عيب في الشخصيـة (الأنانيـة، أو الإنفاق بتهـور، أو محاولات السيطـرة، أو تقييد وصول الشريك إلى الموارد المشتركة، أو محاولات إخفاء الإنفاق عن الشريك) فإن كثيرًا منهـا أيضًـا يسببه عيب في الكفـاءة (نقص في التعليم أو في خـبرة إدارة المال). إضافـة إلى ذلـك، في معظم الأحيان يدخـل أي شخصين في علاقـة وقد نشأ كل منهما على نحو مختلف حسب خبرة الأسرة - على سبيل المثال، ربما يأتي أحدهم من أسرة مسرفة، في حين يأتي الآخر من أسرة مقترة.

وقد حكت امرأة هذه القصة:

سنـوات طويلـة، عانيت مع زوجي مشكلات إدارة مالنـا. كنا نتفق على إنفاق المـال بطريقة معينة، ثم يأتـي بأمر جديد لم نتفق عليه، كان الأمر محبطًا للغاية، لدرجة أنني في النهاية انسحبت وجدانيًّا بوصفي شريكًا ماليًّا.

لكـن، بمرور الزمن، توصلنـا إلى إدراك أن هذا الموقـف كان يؤثر سلبًا على الثقـة في علاقتنا، فقررنا أن نتغير، فعمل هو علـى أن يكون مسؤولاً عن التصرف بنـاء على اتفاقاتنـا، وعملت أنا على التعبير عن آرائي بصـورة أفضل، والمشاركة

علـى نحو أكبر في القـرارات المالية. وصرنـا، معًا، نشـترك في أن نتعلم أكثر عن العادات المالية الجيدة، ومن بينها وضع الميزانية والاستثمار.

لقـد استغـرق تغيير العـادات القديمة مدة مـن الزمن، لكن خـلال هذه المدة، اقتربنـا لدرجة مذهلة، وصرنا أكثر تطابقًا في قيمنـا المالية وأهدافنا وعاداتنا. وفي الواقع، يمكنني أن أقول الآن: إن الوحدة المالية هي أحد مواطن قوتنا. إن عمل شيء كان على هذا القدر من التحدي، معًا، قد صنع روابط أقوى للثقة في علاقتنا برمتها.

في كثـير من الأحيان يشعر من تعرضوا لمواقـف تتسم بانخفاض الثقة، وكأن ليس هناك شيء يمكن عمله لإحداث تغيير إيجابي. لكن أمثلة كهذه وغيرها تثبت أنــه عندمــا يرغب النـاس - حتـى في المواقـف العصيبة في العلاقـات الشخصية الوطيـدة - يمكن استعــادة الثقة. ويمكن لجهود استعادة الثقــة نفسها أن تجعلها أقوى من قبل.

الثقة بالذات

غالبًـا ما يكـون أصعب أنواع الثقــة في الاسترداد هو الثقــة بأنفسنا. فعندما نخلف وعدًا قطعناه لأنفسنا، أو نفشل في تحقيق هدف ما، أو نتصرف بطرق ضد أعمق قيمنا، يمكن أن تنخفض ثقتنا بأنفسنا حقًّا. وعندما نكرر المخالفات، فإننا نلوم أنفسنا بشدة، لدرجة أننا نتساءل إن كان بإمكاننا أن نثق بأنفسنا مجددًا؟

قبل بضع سنوات، أجبر صديق لي يتمتع بسمعة طيبة، لكنه لم يكن ناجحًا في إدارة المــال، على إعلان إفلاسه في مشروعه التجــاري. وكان الأمر مخزيًا، وربما ازداد الأمــر سوءًا بسبب معرفة كل الناس به، وقد قلل ذلك إلى حد بعيد من ثقته بنفســه. وكان لا بــد أن يبيع بعض ممتلكاتــه الخاصة لتدبير شـؤون بيته، وبدأت زوجته تمارس عملاً تجاريًّا من المنزل) واضطر هو إلى البحث عن وظيفة أخرى.

وقـد اعتقـد الجميع أنه عندما أعلـن هذا الرجل إفلاســه سيكون هذا نهاية معاناته المالية، وأن بإمكانه أن يبدأ من جديد. لكن بقدر ما كان يشعر بالضيق من

موقفــه، كان يشعر باستياء أكبر؛ لأنه وضع الدائنين في موقف كهذا، حيث تحملوا ديونــه. لذلك التحق بثلاث أو أربــع وظائف لسنوات عدة - وكان يعمل أحيانًا على مــدار الساعــة تقريبًا - لتسديــد الديون التي لم يكن سدادهــا حتميًّا من الناحية القانونية. وفي النهاية، سدد آخر ديونه، وتحرر من الأغلال التي كانت تكبله.

وبعــد سنوات عدة، شاعــت القصة (ولكن ليس عن طريقــه) وذهل الجميع مما فعله، وبخاصة لأنه لم يكن عليه أي التزام قانوني بدفع تلك الديون. فارتفعت مصداقيته لدى أصدقائه وجيرانه وأسرته إلى عنان السماء.

لكن الأهم بالنسبة إليه كان استعادة مصداقيته أمام نفسه. وعلى الرغم من أن الأمر كان غاية في الصعوبة، فإنه مهد طريقه للعودة إلى الثقة بالنفس، فشعر بسلام نفسي.

وتعطــي استعــادة الثقة بالذات بعدًا آخــر - بعدًا قويًّــا - للعناصر الأساسية والسلوكيــات. إنني أدعوك لأن تفكر فورًا في كيفية تطبيق السلوكيات الثلاثة عشر بصورة فعالة مع نفسك.

فالتحــدث بصراحــة يعني قــول الشيء كما هــو - في الأمور الجيــدة كما في الأمور السيئة. ولا تتجنب الحديث عن أي شيء. لا تحاول تبرير ما فعلته أو إيجاد منطــق لــه، أو أن تحكــي لنفسك قصصًا مؤثــرة. فبدلاً من ذلك، قــل لنفسك ما ينبغــي عليك عمله، وما تحتاج إليــه للتطوير. ولكن «لا» تقل لنفسك أكاذيب، مثل: «إنني لا أستحق الثقة، لقد أفسدت الأمر، ولن يمكنني إصلاحه، لا فائدة حتى من المحاولــة. قل لنفســك الحقيقة، حتى لو استدعى الأمر عنايــة إلهية، «يمكنك» أن تجعل الأمور أفضل فقط إن أردت، وإذا حاولت حقًّا.

أظهــر الاحــترام لنفســك، ولا تلم نفســك على ما تــرى أنه نقــاط ضعف أو أخطاء. عامل نفسك بقدر ما تعامل به الآخرين من حب. لا تتوقع من نفسك أكثر مما كنت ستتوقع من أي شخص آخر في مثل موقفك.

تحرَّ الشفافية في حياتك الشخصية. كن صريحًا وأمينًا مع نفسك فيما يتعلق بدوافعك وقراراتك، لا تحاول التبرير أو إيجاد منطق. لا تحاول إخفاء نقاط الضعف أو الأخطاء، وإنما واجهها وتعامل معها مباشرة. كن تمامًا كما كنت اليوم - واعمل على أن تصبح أفضل قليلاً غدًا.

صحح الأخطاء التي اقترفتها في حق نفسك، وسامح نفسك (وهذا غالبًا أصعب أنواع الصفح على الإطلاق) حرر نفسك؛ حتى تتمكن من بناء ثقتك بذاتك مجددًا.

أثبت الإخلاص لنفسك، لا تتحدث سلبًا عن نفسك أو تحط من قدر نفسك - سواءً في حديثك لنفسك أو للآخرين.

حقق نتائج في حياتك في الأمور التي تشعر بأهميتها - سواء أكان أي شخص آخر يعدّها مهمة أم لا، وضع أهدافًا وحققها.

طور نفسك. خصص وقتًا في حياتك لتحسين قدراتك باستمرار. استمتع بزيادة الثقة بالذات، والثقة التي تنتج عن تنمية المهارات، واستخدام مواهبك وقدراتك المتميزة، وأيضًا التي تنتج عن الارتفاع إلى مستوى التحديات التي تقتضي منك تنمية قدرات جديدة أو اكتساب معرفة جديدة.

واجه الحقيقة. لا تنكرها، ولا تدفن رأسك في الرمال، ولا تستسلم للتشاؤم واليأس. واجه ما ينبغي مواجهته، وتحرك بشجاعة وأمل.

وضح التوقعات. كن واضحًا فيما تتوقعه من نفسك، ولا تدع الآخرين يثنوك عن تحقيق توقعاتك، ولا تجعل توقعات الآخرين تتحكم في قراراتك وحياتك.

طبق مبدأ المساءلة، عندما يأتيك خاطر في شيء ما تشعر أن عليك عمله، قم بتدوينه، وحاسب نفسك عليه. لا تدع توقعات الآخرين تأخذ الأولوية على مسؤوليتك عن اتباع أفكارك.

استمـع أولاً إلى ضميـرك، وإلى صوتك الداخلي. لا تدع آراء الآخرين تقنعك بمخالفة أمور تشعر في أعماقك بأنك ينبغي أو ينبغي ألا تفعلها.

حافـظ على التزاماتك لنفسك. حـدد التزاماتك أمام نفسك بدقة، وعامل هـذه الالتزامـات بالاحترام نفسه الـذي تشعر بأن عليك أن تعامـل به التزاماتك تجاه الآخرين به.

امنـح نفسك الثقة. ثـق في قدراتك الطبيعية وفي حدسك، ثق في حكمك. ثق في قدرتـك علـى تلقي التوجيه لحياتـك. ثق أنه عندما يكون قلبـك على حق، فإن العالم سيدعمك، وستكون الأمور كلها لصالحك.

عندمـا تفعل هذه الأشيـاء، فإنك تقوي العناصر الأساسيـة الأربعة الخاصة بك. فأنت تزيـد نزاهتك، وتصلح قصدك، وتزيد من قدراتك، وتحسِّن نتائجك، وتصبح الشخص الذي يمكنك، ويمكن للآخرين أيضًا الثقة به.

باختصار...

مـن خـلال عملـي، ونشاطـي الاجتماعـي، وحياتـي الشخصيـة والأسريـة طـوال الأعـوام العشرين الماضية، رأيـت ما يكفي لإقناعي بـأن الناس على جميع المستويات – على المستوى المجتمعي والمؤسسي والشخصي ومستوى السوق ومستوى العلاقـة – لديهم القـدرة دائمًا على استعادة بعض معايير الثقة على الأقل عندما يفقدونهـا..».إذا» كانوا جادين حقًّـا في فعل ذلك. فإن لم يكونوا جادين – أو أنهم كرروا إساءة استخدامها بعد استعادتها – فالأرجح أنهم سيخسرون الفرصة.

وفي حـالات عدة، أعـرف أن من الممكن ليس فقط استعادة الثقة، وإنما أيضًا تعزيزها بالفعل. فإن الأمور الصعبة التي نمر بها مع المقربين في حياتنا، يمكن أن تصبـح أرضًـا خصبة لنمو ثقة دائمة – ثقة أقوى بالفعـل؛ لأنها تعرضت لاختبار، وأثبتت قدرتها على اجتياز التحدي.

وفي كل الحـالات، توفر العناصر الأساسيـة الأربعة والسلوكيات الثلاثة عشر أدوات قوية لاستعادة الثقة.

عندما يفقد الآخرون ثقتك

حتى الآن، تكلمنا عن استعادة الثقة، عندما تفقد أنت ثقة الآخرين. لكن ماذا تفعل عندما يفقد الآخرون ثقتك بسبب فعلٍ ما قاموا به؟

تمامًا مثلما أنك لا تستطيع إجبار أي شخص آخر على الثقة بك عندما تفقد ثقته، لا يمكن لأحد أن يجبرك على الثقة به عندما يفقد ثقتك. وبالنسبة إليك، تكون إعادة الثقة لشخص حطمها خيارًا لك وحدك. لكن عندما تفكر في خياراتك، أقترح أن تضع في حسبانك خطين إرشاديين، ثبتت فائدتهما العظيمة في مواقف كثيرة:

لا تتسرع في الحكم: فأنت تعرف كيف يكون شعورك، عندما لا يثق بك شخص ما. ولعلك تعلم أيضًا كيف يمكن أن يكون شعورك عندما يساء فهمك، أو يساء تفسير ما قلته أو فعلته، أو يساء الحكم عليك، أو تفقد ثقة شخص ما بسبب خطأ لم ترتكبه. لذلك، ضع نفسك مكان الآخر. امنح الآخرين ميزة الشك، ولا تفترض آليًّا أن الإخفاق في الكفاية هو إخفاق في الشخصية. فكثير من الأخطاء غير مقصودة، فلا تضف عليها ما ليس فيها.

لا تتسرع في الصفح: أريد أن أكون شديد الوضوح هنا؛ لأن الصفح والثقة أمران مختلفان. فبالنسبة إلى الزوج الذي يسيء معاملة زوجته، على سبيل المثال، «ليس» الصفح المتكرر (بمعنى أنها تغفر له دائمًا، وتظل تعود إلى زوج يستمر في إساءة معاملتها) هو ما أتكلم عنه، فهذه ليست «ثقة ذكية».

إن ما أتكلم عنه هو قدرتنا على تطهير أنفسنا من مشاعر الغضب أو الحقد أو اللوم أو إلقاء الاتهامات أو الانتقام تجاه أي شخص سبب لنا أذى، إما عمدًا أو عن غير قصد. إنني أتكلم عن رفض الاضطلاع بدور الحَكَم أو القاضي تجاه شخص آخر، وعن ترك الأمور التي تقع خارج سيطرتك والتي تشمل اتجاهات الآخرين وسلوكياتهم وما حدث في الماضي. إنني أتكلم عن تحرير أنفسنا جسديًّا

وعقليًا وروحيًّا ووجدانيًّا من ردود الأفعال التي تتبع الأخطاء، ونقاط الضعف، واختيارات الآخرين السيئة.

وهناك مثال رائع للصفح هو نيلسون مانديلا، فبعد 27 عامًا من السجن في جزيرة روبن، تم إطلاق سراحه، وأصبح رئيسًا لجنوب إفريقيا. وفي خطاب التنصيب، قام هو شخصيًّا بدعوة من سجنوه إلى الجلوس في الصف الأول علامة على الصفح الذي شعر بضرورته لشفاء روحه وبلاده.

وليس الصفح سهلاً دائمًا. فهو في الواقع، يتطلب بالنسبة إلى كثير منا، تدخلاً إلهيًّا. لكن سواء اخترنا أن نثق أم لا، فإننا نحتاج دائمًا إلى الصفح – من أجلنا ومن أجل الآخرين. وللحق، لن تكون لدينا حرية ممارسة «الثقة الذكية» حتى نصفح. فإننا نحمل عبئًا وجدانيًّا يثقل كلاً من تحليلنا ونزوعنا إلى الثقة.

لا يمكن للضعيف أن يصفح، فالصفح من شيم الأقوياء.

ماهاتما غاندي

إن الصفح أحد المبادئ لحياة أفضل. وهو أيضًا جزء من مسؤوليتنا في تصحيح الأخطاء. وإن لم نصفح فإننا نخالف هذا السلوك الحاسم، ولا نحرم أنفسنا وحسب من حكم واضح وحرية وجدانية وعوائد محتملة للثقة المرتفعة، وإنما قد نقف عقبة أمام غفران شخص آخر لنفسه، وحدوث تغيير شخصي له.

ضع في حسبانك أننا ندخر القوة لنصفح عن هؤلاء الذين أخطأوا معنا، ليس بما «فعلوه» بل بما «فعلناه»، ولا نصفح لنتنازل عن حقنا «للمسيء»، وإنما نصفح لكي نجلب الصفاء والسلام لأنفسنا، وكان مانديلا خير مثال لذلك.

✍ *إن من لا يستطيع أن يصفح عن الآخرين، يحطم الجسر الذي لا بد أن يعبر هو أيضًا فوقه.*

لورد هربرت، الفيلسوف والعالم اللاهوتي البريطاني

إننا بوصفنا مواطنين عالميين، وجزءًا من الجنس البشري، ومن أجل مصالحنا العليا ومصالح الآخرين أيضًا، يجب أن نصفح. إذًا، فإننا – فيما يتعلق بالثقة – لدينا حرية المضي قدمًا في أي اتجاه نختاره.

تحديد أولوية استعادة الثقة

حكى أحد أصدقائي المقربين هذه القصة:

كان ابننا طفلاً «مثاليًا» إلى أن بلغ الرابعة عشرة من عمره. إذ كان يشارك في أنشطة الأسرة بسرور، ويحصل على درجات مدرسية جيدة، ولديه أصدقاء رائعون، فتصورنا أننا حققنا كل شيء. وعندما بدأ سلوكه يتغير قليلاً، افترضنا أن الأمر نمو طبيعي، وحاولنا أن نتكيف مع الأمر. لكن عندما بدأ يتعلق بمجموعة جديدة من الأصدقاء، وأصبح يتكتم ما يفعله بدرجة أكبر، عرفنا أن هناك مشكلة.

لذلك قررنا أن نضع ابننا على قائمة أولوياتنا. فقضينا وقتًا أطول معه، وقللنا الامتيازات، ووضعنا أهدافًا أسرية، وتكلمنا مع خبراء، وأخذناه إلى خبراء. وكانت هناك محاضرات، واعتذارات، ووعود تقطع وتخلف. لكن كان كلما كبرت سنه، تصير خياراته أشد خطورة. كنا نشعر دائمًا بالإحباط والخوف، لكننا قررنا أن نتأكد دائمًا أنه يعرف أننا لن نيأس منه أبدًا، ولن نتوقف عن حبه مطلقًا – مهما حدث.

ولأن الأمور كانت تسير من سيئ إلى أسوأ، قلنا له: إننا نحبه حبًا جمًا، لدرجة أننا نؤيده في الأسلوب الذي اختاره لحياته، وإننا نرحب بأن يعيش معنا ولكن بشروطنا، أما إذا أراد أن يعيش بطريقة مختلفة، فعليه أن يعيش في مكان آخر.

لذلك انتقل من بيتنا – وازداد أسلوب حياته سوءًا. وعلى الرغم من أن الأمر كان مؤلمًا للغاية، حاولنا تجاهله، والحفاظ فحسب على قيمنا، وإعادة التأكيد على حبنا له. وتأكدنا أنه هو وأصدقاؤه يعرفون أنهم مرحب بهم دائمًا في بيتنا لتناول عشاء شهي أيام الآحاد. وقلنا لهم: إن عليهم أن يتصرفوا على نحو مهذب

في أثناء وجودهم في بيتنا، لكننا سنرحب بهم دائمًا ونحبهم ونطعمهم. في بعض أيام الآحاد، كانت تأتي مجموعة فظة إلى حد ما، لكن مهما كانت صورتهم، كانوا يغادرون بيتنا دائمًا ممتلئين بالطعام والحب.

وبالتدريج، وجد ابننا نفسه. وبعد أن سار في طريقه عبر أوقات عصيبة للغاية، حدث له تغير جوهري. والآن عاد ثانية إلى روحه الرائعة التي كانت عنده إلى أن أتم الرابعة عشرة من عمره. وقد أخبرنا أن الخيط الوحيد الذي كان يتعلق به طوال محنتنا التي استمرت خمس سنوات، هو أنه كان يعرف أننا نحبه، وأننا نضع مصالحه في أعماق قلوبنا. وقال: إنه كان يعرف أنه يمكنه أن يثق بنا - والآن، من دواعي سرورنا، أننا نعرف أن بإمكاننا أن نثق به أيضًا.

إن استعادة الثقة في العلاقات الوثيقة قد تكون صعبة ومؤلمة، وقد تستغرق سنوات أحيانًا. لكن ليس هناك عوائد في الحياة أكبر من تلك التي تأتي من وضعها بوصفها أولوية وتنفيذها.

الثقة المحطمة: بداية

الثقة المحطمة طريق مسدود بالنسبة إلى كثير من الناس، فهي نهاية علاقة ونهاية فرصة - بل إنها أحيانًا نهاية الثقة بالذات، ونهاية القدرة على منح الثقة مجددًا طوال العمر.

لكن ليس ذلك أمرًا حتميًّا، ففي الواقع، أرى أن الثقة المحطمة يمكن أن تصبح بالفعل بداية مهمة. فإذا حطمت ثقة شخص ما بك، فإنها فرصة لأن تنظم نفسك، وتطور شخصيتك وقدراتك، لكي تتصرف بطرق تبعث على الثقة، على أمل أن يؤثر ذلك فيمن أسأت إليه، فتستعيد ثقته بك. لكن إن لم يفعل، فربما تؤثر جهودك في الآخرين بطرق إيجابية، وستمكنك قطعًا من إقامة علاقات ثقة مرتفعة أوسع في المستقبل.

وإذا حطـم شخص ما ثقتك به، فهي فرصة لك لتنمية قدرتك على الصفح، ولتتعلـم كيف تمنــح «ثقة ذكيــة»، ولتصــل إلى أقصى حد ممكن مــن العوائد في العلاقة.

وفي كلتا الحالتين، تمنحــك الثقة المحطمة الفرصة لكي تقوم بقفزات واسعة في بنــاء ثقتك بنفسك ومصداقيتك الشخصيــة. وعندما تدخل في عملية محاولة استعــادة الثقــة التي فقدتها لدى الآخريــن، أو عملية الصفح ومنــح هؤلاء الذين حطموا ثقتك بهم «ثقة ذكية»، فسوف تنمو شخصيتك وقدراتك، وستكتسب الثقة في بصيرتــك وقدرتــك على بناء الثقــة وتنميتها واستعادتهــا ومنحها، على جميع المستويات في حياتك.

*****

نزوع إلى الثقة

✍ *وجدت أن عند الثقة بالناس حتى يثبت أنهم لا يستحقون تلك الثقة، تحدث أمور كثيرة.*

جيم بورك، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي السابق لشركة جونسون آند جونسون

هل مررت في حياتك بموقف فيه شخص ما يصدقك، ويثق بك، حيث لا يفعل ذلك أي شخص آخر؟ ماذا كان شعورك حيال ذلك؟ وما الفرق الذي صنعه ذلك في حياتك؟

لقد كنت في موقف كهذا عقب تخرجي في الجامعة مباشرة، إذ التحقت بعمل لدى شركة ترامل كرو، وكانت في ذلك الوقت أكبر شركة لبناء العقارات في الدولة، وواحدة من الأعضاء الدائمين في «أفضل مئة شركة يمكن العمل لحسابها» في أمريكا. وكان موقفًا غير عادي؛ لأن المعتاد أن شريكًا في مكتب إقليمي معين هو من سيتولى مسألة توظيفي. ولكن في هذه الحالة، كان لديّ غداء عمل مع الشريك الذي يتولى الإدارة في الشركة، وقد منحني وظيفة مندوب إيجارات في الحال. لم يكن يعرف في أي مكتب سأعمل، لكنه كان واثقًا أنه لا بد من وجود مكان مناسب في جهة ما.

قبلت العرض، ثم قمت بزيارة بعض المكاتب الإقليمية ليجري معي الشركاء هناك مقابلات شخصية. لكن في مكتب بعد الآخر، لم يبدُ أنني أعجبتُ أحدًا. وعلى الرغم من أن أدائي في الكلية كان جيدًا، وكانت لديّ خبرة عمل ممتازة، فقد أشرت في ملخص سيرتي الذاتية إلى أنني أنوي العمل بضعة أعوام، ثم أعود إلى الجامعة لأحصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ولكن كانت الوظيفة التي عُينت فيها هي الوظيفة نفسها التي تعرض على حملة ماجستير إدارة الأعمال

مـن أفضـل الكليات، ويتم إلحاقهم بمسار سريع مـدة من ثلاث إلى خمس سنوات للوصول إلى الشراكة، فلا أحد يريد أن يستثمر في تدريبي لأعمل مدة عامين فقط، ثـم أترك العمل. إضافة إلى ذلك، كتبت في ملخص سيرتي الذاتية أن هدف عملي هـو الدخـول في مجال استشـارات الإدارة وتنمية القيادة، وهو مـا لم يرق لشركاء ترامل كرو هؤلاء، الذين كانوا يعملون في مجال بناء العقارات. وبهذا سبب ملخص سيرتـي الذاتية، وخططي المهنية في الأساس، انقطاع الصلة مع كل الناس. وكنت آنـذاك شديد السذاجة، لدرجة بأنني بالكاد فهمـت المشكلة، لكنني لم أشعر أنني كان يمكن أن أكذب فيما يتعلق بنياتي، وأقول حسب ما يريد أن يسمعه الناس.

لذلـك، ظللت مدة ستـة أسابيع في حيرة بالغة، أعمـل فقط من خلال مكتب الشركـة، لكنني لا أفعـل أي شيء في الحقيقة. وبعدمـا قابلت مجموعة كبيرة من الشـركاء علـى اختلاف مشاربهم، أصبـح واضحًا أنه ما من أحـد يريدني للعمل معه، وكنت واثقًا من أن مدير الإدارة كان يتعجب من سبب ذلك، ففترت عزيمتي، وفي الواقع، كانت ثقتي بنفسي منخفضة طوال الوقت.

ثم قابلـت شريكًا جديدًا - جون والش - الذي بدا متحمسًا لإعطائي فرصة، وقـال: «أحـب هذا الرجـل، وأثق بـه، وأريد أن يكـون في فريقـي». وأخذني تحت جناحـه، وعاملنـي منذ اليـوم الأول تمامًا كمـا كان يعامل حملـة ماجستير إدارة الأعمال وخريجي كليات الحقوق، الذين كانوا يعملون معه أيضًا، فشعرت بامتنان لا حدود له، وبدافعية وتشجيع، فقررت ألا أخيب ظنه.

لم تظهـر أي نتائج لي قبل مرور ستة أشهر. وطـوال ذلك الوقت، كنت دائمًا أشك في نفسي، لكن جون والش ظل مؤمنًا بي. ثم نجحت الأمور على نحو مفاجئ، وقبـل مضي عامين على عملي، كنت قد صـرت أعلى مندوبي الإيجارات إنتاجًا في المكتب، وواحدًا من أغزرهم إنتاجًا في البلاد.

لقـد أتـى إيمان جون والش بـي بثماره - ليس لـه وحسب فيمـا يتعلق بأرباح الشركة، وإنما أيضًا في الطريقة التي شكل بها قيادتي وحياتي. وعندما أذكر هذا

الرجـل اليوم، أذكره بكل امتنان وحب. فـإلى جانب والدي، كان لجون والش أكبر تأثير فردي في حياتي المهنية (وكان له تأثير عميق في حياتي الشخصية) لأنه آمن بـي، ومنحني الفرصة حيـث لم يفعل أي شخص آخر ذلـك. وقد استخرج منحي ثقته أفضل ما بداخلي.

✍ *إنني أهديك هذه الكلمات الثلاث: «أنا أومن بك».*

بالي باسكال، عالم الفيزياء والرياضيات الفرنسي

الإيحاء بالثقة

في مـكان مـا عبر مسيرتنـا، يجـد معظمنا خـبرة مشابهة، حيـث يؤمن بنا شخصـ ما، ويصنع فرقًا هائلاً في حياتنا. والأكـثر إثارة في هذا الأمر هو إدراك أن «بوسعنا أن نفعل الشيء نفسه للآخرين!» أي يمكننا أن نؤمن بهم، وأن نمنحهم الثقة، وأن نساعدهم على أن يرتفعوا إلى مستوى التحدي، وعلى اكتشاف قدراتهم الكامنة، وتقديم إسهامات لا حصر لها تفيدنا جميعًا..

فكر وحسب في الفرق الذي صنعه أناس مثل سام والتون، مؤسس كل من شركة وول-مـارت ونادي سام، فقد قال دين سانـدرز، نائب الرئيس التنفيذي للعمليات سابقًا: إنه بعـد عودة سام من زيارات للمحل، كان يحادثني هاتفيًّا ويقول: «دين، أعـطِ هذا الولد إدارة أحد المحال، فلديه استعداد لذلك». وعندما كان دين يعرب عـن مخاوفه بشأن مستوى خبرة شخص معين، مـا كان سام ليقول سوى: «أعطِه إدارة محل على أي حال، ولنرَ ماذا سيفعل».

✍ *حتى الجرعة الزائدة مـن الثقة، التي قد تتضمن أحيانًا، مخاطرة التعرض للخداع أو خيبة الأمل تكون أكثر حكمة، على المدى الطويل، من أن تسلّم بأن معظم الناس عاجزون أو غير مخلصين.*

وارين بينيس، مؤلف كتاب «لكي تصير قائدًا»

فكر في الاختلاف الذي يصنعه رؤساء شركات مثل نوردستروم، التي تثق بأن موظفيها يستخدمون الحكم السليم، أو ريتز كارلتون التي تخول للموظفين سلطة مالية لحل مشكلات العملاء، أو بست باي، حيث يعمل الناس أينما شاؤوا ووقتما شاؤوا، مادامت المهام تُنجز.

فكر في تجربتك الشخصية، كيف تشعر عندما يقول لك شخص ما: «بوسعك أن تفعل هذا! أنت رائع، لديك الشخصية والقدرات التي تؤدي إلى النجاح. إنني أومن بك وأثق بك»؟ في بعض الأحيان، يوجد مجرد سماع هذه الكلمات كل الإثارة اللازمة للنجاح.

إن الرؤساء الذي يمنحوننا الثقة يصبحون بالنسبة إلينا موجهين ونماذج وأبطالاً. ويغمرنا الشعور بالامتنان حين نفكر فيهم، وفيما صنعوه من فرق في حياتنا. وإن الشركات التي تمنح موظفيها الثقة تصبح أماكن رائعة للعمل.

✍ يقوم أسلوبنا على النتائج الأساسية لعشرين عامًا من البحث - وهي أن الثقة بين المديرين والموظفين هي السمة المميزة الأولى لأفضل أماكن العمل.

معهد «مكان رائع للعمل»

هذا النوع نفسه من القيادة يبعث على الثقة في البيت. فكر وحسب فيما يصنعه الأبوان من فرق في حياة الأطفال عندما يقولان لهم: «إننا نحبكم، ونؤمن بكم، ونثق بكم». وساعداهم على تنمية شخصياتهم وقدراتهم بإعطائهم أعمالاً هادفة - مهام تتطلب الثقة - لتنفيذها. وعندما يتكلم الناس في برامج القيادة عندنا عن مشاعرهم تجاه صاحب أكبر تأثير في حياتهم، فإنه غالبًا يكون أحد الأبوين (أو أحيانًا يكون معلمًا، أو مدربًا، أو موجهًا في العمل) آمن بهم حين لم يفعل ذلك أحد غيره.

وكما قلت من قبل: إن المهمة الأولى للقائد - سواءً في العمل أو البيت - هي أن يوحي بالثقة، وأن يخرج أفضل ما في الناس عن طريق منحهم الثقة للقيام بأعمال مهمة، وإيجاد بيئة يفجّر فيها التعامل بمستوى مرتفع من الثقة الإبداع والإمكانية.

✍ *أن تثق، ويخيب ظنك أحيانًا، خير من ألا تثق أبدًا، وتصيب أحيانًا.*

نيل أ. ماكسويل، المربي والزعيم الديني

معظم الناس يحسنون الاستجابة للثقة

تُخرج الثقة أفضل ما في الناس، وتغير بالفعل حركات التفاعل. وعلى الرغم من حقيقة أن قلة من الناس تسيء استغلال هذه الثقة، فإن الغالبية العظمى، من الناس لا يسيئون استغلالها، وإنما يحسنون الاستجابة لها إلى درجة مدهشة. وعندما يفعلون ذلك، لا يحتاجون إلى إشراف أو رقابة خارجية، ولا إلى أسلوب «الجزرة والعصا» لبث الدافعية لديهم، إذ إنهم مفعمون بالحماس، ويعملون وفقًا للثقة الممنوحة لهم، ويريدون أن يرتفعوا إلى مستواها، ويرغبون في رد العطاء بعطاء.

ومرة أخرى، كما قال إميل دوركايم: «عندما تكون العادات والتقاليد [القيم الثقافية] وافية، فلا ضرورة للقوانين. وعندما تكون العادات والتقاليد غير كافية يصعب فرض القوانين». وسأقوم بتعديل بسيط هنا، فأقول: «عندما تكون «الثقة» وافية، فلا ضرورة للقوانين، وعندما تكون الثقة غير كافية، يصعب فرض القوانين». وكما قال والدي: «الثقة الكاملة هي أعلى صور الدافعية الإنسانية».

ومهما كنا، فلدينا فرص لا حصر لها لمنح الثقة والإيحاء بالثقة للآخرين. ونحن بذلك نصنع فرقًا مذهلاً – ليس فقط في حياتنا الشخصية، وإنما أيضًا في حياة كل من يمسهم ما نفعله.

إننا أيضًا نصنع فرقًا هائلاً في حياتنا. فالثقة متبادلة – بعبارة أخرى، كلما وثقت بالآخرين وثقوا بك. ففي تدريب ما قبل العمل، حيث نعطي المشاركين في البرنامج بطاقات بها صور لمن يعملون معهم، ونطلب منهم أن يصنفوهم من ناحية ثقتهم بهم أو عدم ثقتهم، نجد أن هؤلاء الذين يميلون إلى عدم الثقة بالآخرين، لا يثق الآخرون بهم عادة. وبحسب كلمات لو تسو: «إن لم تثق بالناس لن يثقوا بك».

لحظات ثقة مؤثرة

الحقيقة أن كثيرًا من الأحداث المهمة في العمل والتاريخ والأدب والحياة تعتمد كليًّا على لحظات ثقة مؤثرة - على الناس الذين يرغبون في منح الثقة بطرق مدهشة.

أرى لحظة فارقة في حياة الإسكندر الأكبر ملك مقدونيا. فقد عرض الملك داريوس الثالث، ملك فارس، ألف قطعة نقدية لأي شخص يقتل الإسكندر. وحدث أن أصيب الإسكندر بعدوى ذات الرئة، وشارف على الموت، فخاف الأطباء أن يعالجوه؛ لأنهم اعتقدوا أنه لن ينجو من هذا المرض، وكانوا يخشون إن مات أن يُتهموا كذبًا بوضع السم له وقبول رشوة داريوس. لكن فيليب صديقه وطبيبه، الذي تعهد الإسكندر منذ طفولته، كان يرغب في علاجه؛ لأنه كان واثقًا من دوائه المعالج، ومن صداقة الإسكندر أيضًا.

يحكي المؤرخ هـ. أ. جربر، فيقول:

عندما كانت الحمى في أقسى درجاتها قال [فيليب]: إنه يتمنى إنقاذ الملك عن طريق ترياق قوي سيقوم بتحضيره.

وما إن خرج فيليب ليحضّر هذا الترياق، تلقى الإسكندر رسالة تحذره من طبيبه؛ لأنه تلقى رشوة من الملك الفارسي داريوس الثالث ليقتله بالسم.

بعدما قرأ الإسكندر الرسالة، وضعها تحت وسادته، وانتظر في هدوء عودة طبيبه. وعندما عاد فيليب حاملاً معه الكأس الذي يحتوي على العلاج المنتظر، أخذ الإسكندر الكأس بإحدى يديه، وأعطاه الرسالة باليد الأخرى، ثم شرب الترياق حتى آخر قطره، بينما كان فيليب يقرأ الرسالة.

عندما رأى الطبيب الاتهام، شحب وجهه كشحوب الموتى، ونظر إلى سيده، الذي أعاد إليه الكأس الفارغة مبتسمًا. كانت ثقة الإسكندر التامة بطبيبه مبررة تمامًا؛ لأن الترياق عالجه، وسرعان ما أصبح قادرًا على العودة لحياته الطبيعية...

وأرى أيضًـا الأسقف الكاثوليكي في ملحمة فيكتـور هوجو«البوساء»، الذي لم يصفـح عن اللص جان فالجان وحسب، وإنما أكد استحقاقه للثقة، ومنحه إياها، ما غير حياته إلى الأبد.

كذلـك أفكر في المعلمة آن سوليفان، التي منحت الثقة والثقة بالذات، محققة نتائج رائعة، إلى تلميذة لا ترى، ولا تسمع، ولا تتكلم، هي هيلين كيللر.

وأكّد المقاول بيير، الذي أنشأ شركة على أساس مبدأ أن معظم الناس أخيار، ويمكن الثقة بهم.

وأذكر المدرب الذي يؤمن بإمكانات رياضي.

وأذكر صديقًا يقف إلى جانب شخص ما في وقت عصيب.

وأذكر طفلاً صغيرًا يثق في أبيه أو أمه.

و«أتذكر» أبًا يمنح طفلاً في السابعة من عمره الثقة.

اختيار الثقة

خير لك أن تثق بالجميع، وتُخدع،
وتبكي على تلك الثقة، وذاك الخداع
من أن تشك بقلبٍ، إن صدق،
يبارك حياتك بصدق بلا خداع

فرانسيس آن كيمبل، كاتبة بريطانية

لقـد وُلدنا بنـزوع إلى الثقة. وعندما كنا أطفالاً كنا سذجًـا وأبرياء وسريعي التأثـر، ويسهـل خداعنا. ومـع خبرة الحياة، أصبـح كثير منا أقل ثقـة – وأحيانًا لأسباب وجيهة.

لكـن مهمـا كان موقفنا، فالحقيقـة هـي أن بوسعنا أن نختـار الحفاظ على نزوعنـا إلى الثقـة أو استردادها، ومفتـاح ذلك هو قدرتنا علـى الصفح، وكذلك

في قدرتنا على الموازنة بين نزوعنا إلى الثقة والتحليل، فهي تعطينا الحكمة لمنح «الثقة الذكية» التي ترفع العوائد إلى أقصى حد، وتقلل المخاطرة إلى أدنى حد.

في حياتي الشخصية، عرفت طرفي المعادلة. فقد مررت بمواقف خضعت فيها لإدارة صغرى لم تمنح الثقة. وأعرف الأثر السلبي القوي لذلك على مشاعر المشاركة والالتزام والحماس والإبداع لديّ، وعلى إطلاق طاقتي وموهبتي. لكنني مررت أيضًا بمواقف كانت الثقة فيها تمنح بسخاء، وأعرف أن تلك الثقة أثرت في بشدة، وأطلقت بقوة أفضل ما في داخلي.

كنت أتعرض للخداع أحيانًا، فقد وثقت بأناس لا يستحقون الثقة. لكنني، في معظم الحالات، رأيت نتائج لا يمكن تصورها، حين ينجح الناس في التعامل مع الثقة، رأيتهم يناضلون لتحقيق التوقعات، ورأيتهم مفعمين بالطاقة والحماس وروح المشاركة. ورأيتهم يجودون طائعين بقلوبهم وعقولهم، ويشاركون بكل ما في وسعهم في أعمالهم. ورأيتهم يتغلبون على الفوارق، ويتخطون الصعاب، وينجزون أمورًا عظيمة – بسرعة – لأن شخصًا ما يتمتع بالحكمة منحهم الثقة.

✍ *خير لك أن تُخدع أحيانًا من ألا تثق على الإطلاق.*

صامويل سمايلز، مؤلف وكاتب سير

لا مجال في اقتصاد اليوم العالمي «المسطح» لتجاهل حقيقة أن الثقة جوهرية للرخاء. وفي علاقاتنا الشخصية والأسرية، الثقة جوهرية للرضا والسعادة.

والثقة التي يمكننا أن نبنيها، يمكننا أن ننميها، وأن نستعيدها. ويمكن أن نتمتع بالمصداقية على المستويين الشخصي والمؤسسي. ويمكن أن نتصرف بطرق تبعث على الثقة، ويمكننا أن نزيد السرعة، ونخفض التكلفة في كل بعد من أبعاد حياتنا.

فلماذا إذًا نمتنع عن فعل ذلك؟ لماذا لا نرغب في الحياة والقيادة بطرق تبعث على الثقة؟

لعل ألبرت سيفيستر صاغ ذلك على أفضل ما يكون، حين قال:

في وقت ما، في حياة كل امرئ منا تخرج نيراننا الداخلية، ثم تندفع لهبًا عند مواجهة إنسان آخر، وعلينا جميعًا أن نشعر بالامتنان لهؤلاء الذين يضرمون النار من جديد في روحنا الداخلية.

إن منح الآخرين الثقة يضرم النار من جديد في روحنا الداخلية - عندنا وعندهم. إنها تلمس وتنير النزوع الفطري إلى أن نثق بالناس، وأن يثق الناس بنا، والموجود لدينا جميعًا. وتجلب السعادة للعلاقات، وتجعل العمل مثمرًا، وتهب حياتنا ثقة بالذات. وفوق هذا وذاك، تدر عائدًا استثنائيًّا في كل بعد من أبعاد حياتنا، ألا وهو: سرعة الثقة.



ستيفن إم. آر. كوفي
كوفي لينك عبر أنحاء العالم

ستيفن إم. آر. كوفي أحد المشاركين في تأسيس شركة كوفي لينك عبر أنحاء العالم (كوفي لينك وورلد وايد) ومديره التنفيذي. وهو محاضر أساسي بارع يلقى رواجًا شديدًا ومستشارًا في الثقة والقيادة والأخلاق، وصاحب أداء متميز، وله جمهوره في كل أنحاء العالم. وهو يؤكد أن لا سرعة أكبر من سرعة الثقة، وأن القدرة على بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها مع المعنيين بالأمر «هي» قوة القيادة الحاسمة في الاقتصاد العالمي الجديد. وهو يقدم تلك الرسالة بحماس، إذ فرغ نفسه لمساعدة الأفراد والمؤسسات على جني عوائد الثقة المرتفعة. وقد وجد أسلوبه المطّلع المتمرس صدى لدى الجماهير والمؤسسات بالنسبة إلى القضايا الواقعية التي تؤثر على أدائهم الحالي وطويل المدى.

وستيفن إم. آر. كوفي هو المدير التنفيذي السابق «لمركز كوفي للقيادة» الذي أصبح تحت رئاسته أكبر شركة لتنمية القيادة في العالم. وقد التحق بمركز كوفي للقيادة، بعد حصوله على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، بوصفه مدربًا للعملاء، ثم أصبح بعد ذلك مدير المبيعات على المستوى القومي، ثم رئيسًا ومديرًا تنفيذيًّا للشركة.

وتحت إدارة كوفي، تطورت الشركة، وزادت أرباحها، محققة شهرة ومكانة بين الشركات الـ 500. وحين كان رئيسًا ومديرًا تنفيذيًّا لها تضاعف الدخل تقريبًا إلى أكثر من 110 ملايين دولار، في حين زادت الأرباح نحو 12 مرة. وخلال تلك المدة، بلغت ثقة الموظف والعميل مستويات مرتفعة جديدة، وتوسعت الشركة عبر أنحاء العالم في أكثر من 40 دولة. وقد رفع هذا إلى درجة كبيرة قيمة العلامة التجارية والشركة، التي كانت تقدر قيمتها بنحو 2.4 مليون دولار فقط عندما تولى

كوفي منصب المدير التنفيذي. وفي غضون ثلاث سنوات، رفع قيمة الأسهم إلى 160 مليون دولار في عملية دمج قادها آنذاك مع ما كانت تسمى شركة «فرانكلين كويست» لتولد شركة جديدة هي «فرانكلين كوفي».

وقد اكتسب كوفي، بمرور الزمن، قدرًا كبيرًا من الاحترام والتأثير بالنسبة إلى كبار موظفي وقادة قائمة مجلة فورتشن التي تضم 500 شركة. وكذلك بالنسبة إلى مؤسسات القطاع الخاص المتوسطة والصغيرة، ومؤسسات القطاع العام التي عمل مستشارًا لها. ويقر الناس بآرائه الفذة فيما يتصل بالقضايا المؤسسية الواقعية القائمة على خبرته العملية بوصفه مديرًا تنفيذيًّا.

ويعمل كوفي حاليًا في مجالس الإدارة والهيئات الاستشارية لكيانات عدة، من بينها «معهد الأداء البشري» – وهو المعهد الرائد في تقنية إدارة الطاقة – حيث يعمل كوفي رئيسًا لهيئته الاستشارية.

ويعيش كوفي مع زوجته وأطفاله في سفح جبال روكي.

ربيكا آر. ميريل: كاتبة ذائعة الصيت، وإضافة إلى اهتمامها الأساسي بالبيت والأسرة عبر سنوات طويلة، فإنها أيضًا شاركت في التأليف مع الدكتور ستيفن آر. كوفي وروجر ميريل صاحب أفضل الكتب مبيعًا في قائمة نيويورك تايمز، وهو كتاب «الأهم أولاً». كذلك شاركت روجر ميريل في تأليف كتابي «**الحياة مهمة**» و«**صلات**». وقامت بمعاونة الدكتور كوفي في كتابي: «**العادات السبع لأكثر الناس فاعلية**» و«**العادات السبع لأكثر الأسر فاعلية**».

كوفي لينك وورلدوايد (روابط كوفي عبر أنحاء العالم): هو تدريب بسيط للثقة يركز على رفع أداء الناس وتأثيرهم إلى درجة ملموسة عبر أنحاء العالم عن طريق مساعدتهم على القيادة بأسلوب يبعث على الثقة (ومن ثم زيادة السرعة وتقليل التكلفة).

وقـد اشـترك ستيفن إم. آر. كـوفي وجريج لينك معًـا في تأسيس شركة كوفي لينك، وقادا سويًّا الإستراتيجية التي أهّلت كتاب الدكتور ستيفن آر. كوفي «**العادات السبع لأكثر الناس فاعلية**» ليصبح أحد أكثر كتابين في مجال الأعمال تأثيرًا في القـرن العشرين، حسب مجلة «سي. إي. أو». ومن خـلال خبرتهما المباشرة قادة تنفيذيين ومستشارين في مجال الأعمال التجارية، ومع ما يزيد على عقد كامل من البحـث المكثف، صارا على اقتناع عميق بأن الثقة هي أساس كل تأثير قيادي، وأن السرعة الناتجة هي الميزة التنافسية الجوهرية في «اقتصاد العالم المسطح» هذا.

تتبنـى «كوفي لينك» أسلوبًـا براجماتيًّا في القيادة والثقـة عن طريق التركيز علـى المهارات والسلوكيات العملية القابلة للتنفيذ. وقـد أنشأت مؤسسات مرتفعة الثقـة مرتفعة الأداء، عـن طريق إيجاد أشخاص مؤثريـن وموثوق بهم، ويتمتعون بـأداء عالٍ، ويؤثـرون بدورهم في آخريـن. ويظهر هذا التأثـير التراتبي نفسه في نموذج مستقر يمكن قياسه للنمو والقوة الدافعة المؤسسية.

إن تعزيـز قدرتك على بناء الثقة وتنميتها ومنحها واستعادتها مع كل المعنيين بالأمـر، سيزيـد إلى حـد بعيد ما لديـك من فرص وتأثـير، سواءً كنـت رئيسًا أو عامـلاً أو شريـكًا تجاريًّا أو عميلاً أو زوجًا أو أبًـا أو في أي دور من الأدوار الكثيرة التـي تقوم بها في الحياة. وتقدم «كوفي لينك» طرقًـا متنوعة للوصول إلى مصادر إضافيـة لزيادة الثقة لكل من الأفـراد والمؤسسات، ومن بينها التسجيل المفتوح في ورش «القيـادة في سرعـة الثقة»، وفي برامـج الموقع الإليكـتروني، وتدريب تأهيل المدرب، ومؤتمرات شبكة المعلومات، ومقاييس وتقييمات فردية ومؤسسية، وأدوات التطبيق، والخدمات الاستشارية، والاستشارات المتخصصة. ولمزيد من المعلومات زوروا موقع www.CoveyLink.com

ولمعرفة من يثق بك ادخل إلى موقع www.WhoTrustsYou.com

ولمعرفـة مـا إذا كنت مستعـدًّا لعشرين دقيقـة من المناقشـة المباشرة لموقف معـين في مؤسستك مـع أحد كبار مستشاري «كوفي لينـك» ادخل إلى موقع www.speedoftrust.com